

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Coaching in der Kommunalverwaltung in Baden-
Württemberg – noch ein Phantom?**

**Aktuelle Praxis, Image des Coachings und Strategien
zur Verankerung in den Kommunalverwaltungen**

Masterarbeit

zur Erlangung des Grades einer
Master of Arts (M. A.)
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von

Patricia Wolfarth

Studienjahr 2023/2024

Erstgutachterin: Frau Prof. Dr. Gunda Maria Rosenauer

Zweitgutachterin: Frau Melina Savvidis

Abstract

In einer quantitativen Studie wurde das Image von Führungskräftecoaching in den Kommunalverwaltungen in Baden-Württemberg untersucht. Neben der Durchführung einer Istanalyse des Coachingangebotes wurden zusätzlich qualitative Expert/-inneninterviews zur aktuellen Coachingpraxis für einen vertiefenden Informationsgewinn durchgeführt. Dadurch konnte untersucht werden, ob Coaching in der Praxis ein wirksames Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte darstellen kann. Es werden die Zusammenhänge zwischen Coaching und dessen Erfolgsfaktoren sowie mögliche Auswirkungen auf die Führungskompetenzen aufgezeigt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Coaching ein wirksames Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte sein kann. Allerdings lassen sich auch Defizite erkennen, da Coaching zwar im Gesamten ein positives Image in der Kommunalverwaltung in Baden-Württemberg aufweist, allerdings dessen mögliches Potenzial nicht vollständig ausgeschöpft wird. Daher wurde auf Basis der Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen und der Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Recherche eine Transferleistung erbracht, in dem auf dieser Grundlage Strategien zur Implementierung und Verankerung des Coachingsangebotes in den Kommunalverwaltungen entwickelt wurden.

Schlüsselwörter: • Führungskräftecoaching • Öffentlicher Dienst
• Kommunalverwaltung Baden-Württemberg • Coachingimage
• Coachingangebot

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Ausarbeitungen dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein großer Dank Frau Prof. Dr. Gunda Rosenauer für die Betreuung der Masterarbeit. Für die sehr hilfreichen Anregungen, zahlreichen wissenschaftlichen Lerneffekte und die stets unterstützende und sehr positive Haltung möchte ich mich ganz herzlich bedanken.

Ich bedanke mich gleichermaßen herzlich bei meiner Zweitbetreuerin Frau Melina Savvidis für die hilfreichen Gedankenanstöße. Ihre reflektierte und sehr zuvorkommende Art hat die Zusammenarbeit sehr angenehm gestaltet.

Ein besonderer Dank geht an alle Teilnehmer/-innen der schriftlichen Umfrage. Ohne die Teilnahme hätte diese Masterarbeit nicht entstehen können.

Ein weiterer großer Dank gilt ebenso allen Fachexpert/-innen für die sehr angenehmen und gleichermaßen spannenden Interviews und für ihre große Informationsbereitschaft. Die sehr interessanten Beiträge und Antworten auf meine Fragen sind ein Gewinn für diese Masterarbeit.

Ebenfalls möchte ich mich bei meinen Kommilitonen und Kommilitoninnen Vanessa Wille, Franziska Hagg, Carmen Venus und Jürgen Wiener für die mentale Unterstützung bedanken. Außerdem gilt ein großer Dank an meine frühere Kommilitonin während des B. A. Public Management Jenny Abele, die mir mit großer Hilfsbereitschaft und einem offenen Ohr für meine Ideen zur Seite stand.

Zuletzt und ebenso herzlich möchte ich mich bei meinen Eltern und Christian Gülsen bedanken, die mich mit ihrer positiven Grundhaltung bei der Erstellung der Masterarbeit stets motiviert haben.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Danksagung.....	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Verzeichnis der Anlagen	VIII
1 Einleitung und Problemstellung.....	1
1.1 Aufbau und Zielrichtung der Arbeit, Methodenauswahl.....	2
1.2 Formulierung der Forschungsfrage	3
2 Grundlagen für erfolgreiches Coaching.....	5
2.1 Definition des Coachingbegriffs und Zielerreichung durch Coaching.....	5
2.2 Vorgehensweise im Coachingprozess	9
2.3 Erfolgsfaktoren von Coaching.....	11
3 Coaching als Methode zur Aneignung und Ausbau von Führungs- kompetenzen	14
3.1 Erfolgsfaktoren der Führung	15
3.2 Gründe für Führungskräftecoaching: Wirkungen von Führungs- kräftecoaching auf Führungskompetenzen und Führungsverhalten.....	17
4 Stärkung der Resilienz von Führungskräften als Coachingerfolg?	20
4.1 Definition der Resilienz.....	20
4.2 Unterstützungsmaßnahmen durch Coaching zur Stärkung der Resilienz von Führungskräften.....	22
5 Untersuchung des Images von Coaching in der Kommunalverwaltung Baden-Württemberg – eine quantitative Umfrage zur Ist-Analyse.....	24
5.1 Zielsetzung der Umfrage- und Methodenauswahl	25
5.2 Begründung der Eingrenzung der Befragungsgruppen	25
5.3 Darlegung der Fragensauswahl: Aufbau und Gestaltung des Fragebogens.....	28
5.4 Darstellung der Ergebnisse aus der Umfrage: Datenanalyse und Datenauswertung	35
6. Coaching als geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Führungs- kräfte in der Kommunalverwaltung?	44
6.1 Zielsetzung der Interviews und Methodenauswahl	44
6.2 Begründung und Auswahl der Befragten	45
6.3 Darlegung der Fragensauswahl: Aufbau und Gestaltung des Fragebogens.....	49
6.4 Methodik der Durchführung der Expert/-inneninterviews	51

6.5 Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews, Datenanalyse und Auswertung mit Fazit	53
7 Entwicklung von Strategien zur Etablierung und Verankerung des Coachingangebotes in der Kommunalverwaltung Baden-Württemberg	75
7.1 Funktion, Zielsetzung der Strategiepapiere und Darstellung der Zielgruppe.	75
7.2 Ableitung von Empfehlungen für den Einsatz von Coaching sowie Aufbau und Darstellung der Empfehlungen in den Strategiepapieren	76
8 Reflexion, Diskussion und Fazit	86
Literatur- und Quellenverzeichnis	91
Erklärung	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterschiedliche Coachingvarianten.....	9
Abbildung 2: Evaluation des Coachingprozesses.....	11
Abbildung 3: Kommunale Strukturen in Baden-Württemberg.....	26
Abbildung 4: Übersicht der Rückläufe der schriftlichen Umfrage.....	35
Abbildung 5: Rücklaufkurve der eingegangenen Fragebögen.....	35
Abbildung 6: Rücklaufquote in Prozentangaben.....	36
Abbildung 7: Übersicht zum Coachingangebot in Prozentangaben.....	37
Abbildung 8: Behördenart – Coachingangebot: Korrelation.....	37
Abbildung 9: Behördenart – Coachingangebot in Prozentangaben.....	38
Abbildung 10: Gründe, Coaching nicht anzubieten, in Prozentangaben.....	38
Abbildung 11: Coachingbedarf in Prozentangaben.....	39
Abbildung 12: Behördenart – Coachingbedarf: Korrelation.....	39
Abbildung 13: Geschätzte Inanspruchnahme von Coaching in Prozentangaben...	40
Abbildung 14: Eignung als Personalentwicklungsinstrument in Prozentangaben..	40
Abbildung 15: Gründe zur Eignung als Personalentwicklungsinstrument in Prozentangaben.....	41
Abbildung 16: Behördenart – Information über Coaching: Korrelation.....	42
Abbildung 17: Auswahl der Informationskanäle in Prozentangaben.....	42
Abbildung 18: Eignung der Informationskanäle in Prozentangaben.....	43
Abbildung 19: Kategorienbildung Leitfaden Expert/-inneninterviews.....	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eingrenzungskriterien der Forschungsfrage.....	3 f.
Tabelle 2: Abgeleitete Detailfragen aus der Forschungsfrage.....	5
Tabelle 3: Abgrenzung Coaching von anderen Formaten.....	7
Tabelle 4: Mögliche Wirkungen von Coaching.....	18
Tabelle 5: Mögliche Handlungsschritte der Führungskraft zur Aktivierung der Wirkung von Coaching.....	19
Tabelle 6: Mögliche Unterstützungsmaßnahmen in Krisen durch Coaching.....	23
Tabelle 7: Hypothesenbildung zur Umfrage.....	29
Tabelle 8: Fragebogeninstruktionen an die Befragungsgruppe.....	33
Tabelle 9: Empfehlungen zur Coachingeinführung an die Mitarbeitenden der Personalentwicklung.....	77
Tabelle 10: Empfehlungen und Informationen zur Verankerung des Coachingangebotes an die Führungskräfte.....	83

Verzeichnis der Anlagen

Die Anlagen 1 bis 6 befinden sich im gedruckten Werk und sind als digitale Anlagen beigelegt:

Anlage 1: Mindmap zu Phasen und anfallenden Aufgaben im Rahmen der Umfrage

Anlage 2: Fragebogen der schriftlichen Umfrage

Anlage 3: Umfrageauswertung für Führungskräftecoaching Baden-Württemberg

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

Anlage 5: Beispiel eines Anschreibens an die Interviewpartner/-innen

Anlage 6: Interviewleitfaden

Die Anlagen 7 bis 20 sind der Masterarbeit ausschließlich als digitale Anlagen beigelegt:¹

Anlage 7: Einwilligungserklärung I zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Anlage 8: Einwilligungserklärung II zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Anlage 9: Einwilligungserklärung III zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Anlage 10: Einwilligungserklärung IV zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Anlage 11: Transkription I der Interviewdaten

Anlage 12: Transkription II der Interviewdaten

¹ Die Anlagen 7 bis 20 sind ggf. für eine Veröffentlichung ungeeignet.

Anlage 13: Transkription III der Interviewdaten

Anlage 14: Transkription IV der Interviewdaten

Anlage 15: Reflexion der Interviews

Anlage 16: Auswertung I der Interviewdaten

Anlage 17: Auswertung II der Interviewdaten

Anlage 18: Auswertung III der Interviewdaten

Anlage 19: Auswertung IV der Interviewdaten

Anlage 20: Persönliche Reflexion des Lernerfolgs

Die Anlagen 21 und 22 befinden sich im gedruckten Werk und sind als digitale Anlagen beigefügt:

Anlage 21: Strategiepapier I: Checkliste Coachingeinführung

Anlage 22: Strategiepapier II: Flyer zum Coachingangebot

1 Einleitung und Problemstellung

Gerade in unsicheren Krisenzeiten und in einer immer schneller werdenden Welt gilt es, die Resilienz der Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber zu stärken.²

Nach der Theorie kann sich Coaching auf die Führungskompetenzen auswirken und auf die berufliche und persönliche Entwicklung Einfluss nehmen.³ Daher könnte man annehmen, dass das Angebot von Coaching eine unterstützende Maßnahme für Führungskräfte vor allem in herausfordernden Zeiten sein kann.⁴ Um eine Antwort auf diese Annahme zu erhalten, untersucht diese Arbeit, ob Coaching tatsächlich ein wirksames Instrument zur Unterstützung von Führungskräften mit positivem Einfluss auf deren Führungskompetenzen darstellen kann.

Laut der Forschungsliteratur steigt durch den zunehmenden Druck und Wandel die Nachfrage der Führungskräfte nach individuellen Personalentwicklungs- und Beratungsinstrumenten.⁵ Allerdings stellt sich die Frage, ob Coaching als unterstützendes Instrument von den Kommunen tatsächlich in der Praxis angeboten und von den Führungskräften in Anspruch genommen wird. Daher ist es fraglich, wie sich die Realität in Bezug auf das Image von Coaching in den Kommunen in Baden-Württemberg tatsächlich darstellt. Eine Grundproblematik könnte daher sein, dass mögliche Potenziale von Coaching von Führungskräften in den Kommunalverwaltungen im Land eventuell noch nicht ausgeschöpft sind. Vergleichbare Studien und Publikationen im Kontext der kommunalen Verwaltung in Baden-Württemberg existieren nicht. Um diese Themenstellung bearbeiten zu können, wird eine quantitative Studie zum Coachingimage in den Kommunen in Baden-Württemberg durchgeführt. Zusätzlich sollen mithilfe von Erkenntnissen aus Expert/-inneninterviews Strategien zur Verankerung des Coachingangebotes abgeleitet werden.

² Sell, 2021, S. 5.

³ Fischer, 2014, S. 33.

⁴ Reichhart/Pusch, 2023, S. 18 f.

⁵ Schermuly/Graßmann, 2016, S. 130.

1.1 Aufbau und Zielrichtung der Arbeit, Methodenauswahl

Diese Arbeit ist in einen **wissenschaftlichen Teil** mit den Kapiteln eins bis vier und einen **methodischen Abschnitt** mit den Kapiteln fünf und sechs sowie einen **Ergebnisteil** mit den Kapiteln sieben und acht gegliedert.

In der Einführung ergibt sich durch die **Abbildung des aktuellen wissenschaftlichen Forschungsstands** ein grundlegender Überblick zu Coaching. Dabei liegt der Fokus auf der Definition des Coachingbegriffs und dessen Erfolgsfaktoren. Die Fragestellung ist, wie wirksam Führungskräftecoaching für die Führungskompetenzen sein kann und ob Coaching ein Faktor zur Stärkung der Resilienz von Führungskräften darstellen könnte.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt im Methodenteil auf der **empirischen Datenerhebung**. Sie soll abbilden, ob sich Coaching in den Kommunalverwaltungen in Baden-Württemberg als Personalentwicklungsinstrument etabliert hat und über welches Image Coaching auf kommunaler Ebene im Bundesland verfügt. Die Erkenntnisse sollen mit empirischer Forschung durch Datenerhebung auf Basis einer **schriftlichen Umfrage** bei den Kommunen in Baden-Württemberg erhoben werden. Zusätzlich werden **Interviews** mit Fachexpert/-innen aus Kommunen zur Vertiefung der Datenbasis geführt. Durch die Erhebung von quantitativen und qualitativen Daten entsteht ein **Methodenmix**.⁶

Im Ergebnisteil werden die Erkenntnisse aus den wissenschaftlichen und methodischen Abschnitten zusammengeführt, um **Strategien zu entwickeln**, die die Implementierung und Verankerung von Coaching in den Kommunen in Baden-Württemberg fördern könnten. Das Ergebnis ist ein Strategiepapier, das die Mitarbeitenden der Personalentwicklung erhalten können, um nachhaltig für Coaching zu werben, ihre Führungskräfte zu informieren und vom Coachingangebot zu überzeugen. Zusätzlich werden Empfehlungen zur Implementierung von Coaching in einem weiteren Strategiepapier für die Kommunen abgeleitet.

⁶ Döring/Bortz, 2016, S. 991.

1.2 Formulierung der Forschungsfrage

Die Entwicklung der Forschungsfrage ist für das Thema richtungsweisend. Diese ist die Basis für die gesamte Organisation und Planung. Das Forschungsinteresse soll sich in einer Frage widerspiegeln.⁷ Je konkreter die Frage formuliert ist, desto einfacher lässt sich das Forschungsprojekt strukturieren, durchführen, auswerten, sowie kritisch diskutieren.

Um den Schwerpunkt der Masterarbeit widerspiegeln zu können und einen roten Faden zu erhalten, wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

„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?“

Es ist wichtig, dass das Thema eingegrenzt wird, um die Forschungsabsicht darzustellen. Daher wurde das Thema mehrfach präzisiert und folgende Eingrenzungskriterien zur Abbildung der Forschungsfrage berücksichtigt:⁸

Eingrenzungskriterien	Limitation
Ist der theoretische Zugang möglich?	Der aktuelle Forschungsstand ist abbildbar.
Ist die Forschungsfrage untersuchbar?	Zwei empirische Forschungsmethoden sind anwendbar: die quantitative Umfrage und die qualitativen Expert/-inneninterviews.
Ist die Zielgruppe klar definiert?	Der Fokus liegt auf der Zielgruppe der Führungskräfte.
Ist die inhaltliche Reduktion nachvollziehbar?	Der Schwerpunkt wird auf das Personalentwicklungsinstrument Coaching gesetzt.
Ist die zeitliche Beschränkung einhaltbar?	Gedankliche Grobplanung der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Forschungsfrage.

⁷ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 72 f.

⁸ Döring/Bortz, 2016, S. 144 f.; Hug/Poscheschnik, 2020, S. 73-76.

Ist der Forschungsbedarf vorhanden?	Ein Forschungsanlass sind die steigenden Führungskräfteanforderungen in der heutigen schnelllebigen Zeit.
Besteht ein praxisorientiertes Interesse?	Die Forschungsergebnisse sind für die Praxis verwendbar und möglicherweise von praktischem Nutzen.
Fehlen wissenschaftliche Befunde (Forschungslücke)?	Die Bestandsanalyse des Coachingangebotes in Baden-Württemberg wurde bislang wenig bzw. gar nicht untersucht.
Ist eine örtliche Eingrenzung möglich?	Die Umfrage wird auf das Bundesland Baden-Württemberg beschränkt.

Tabelle 1: Eingrenzungskriterien der Forschungsfrage, eigene Darstellung.

Dadurch wird die Umsetzbarkeit und der Fokus auf Schwerpunkte mit nicht zu vielen Teilaspekten gewährleistet.

Dabei hat die Forschungsfrage stets einen Bezug zum Abgabetitel dieser Arbeit, der lautet: „*Coaching in der Kommunalverwaltung Baden-Württemberg – noch ein Phantom? Aktuelle Praxis, Image des Coachings und Strategien zur Verankerung in den Kommunalverwaltungen.*“

Der Abgabetitel soll kurz und prägnant formuliert sein und Interesse für das Lesen der Arbeit wecken. Er ist in drei Aspekte geteilt: die **aktuelle Coachingpraxis** soll vorrangig durch Expert/-inneninterviews und das **Coachingimage** primär durch die Umfrage dargestellt werden. Dies wird mit wissenschaftlicher Theorie untermauert und mündet in **Strategieempfehlungen** als Ergebnis dieser Masterthesis.

Um die Forschungsfrage gründlich beantworten zu können, wurden Detailfragen abgeleitet, die durch die gewählten Methoden analysiert werden sollten:

Abgeleitete Detailfragen aus der Forschungsfrage:	Analyse durch folgende Methoden:
Hat sich Coaching in den Kommunalverwaltungen in Baden-Württemberg etabliert?	Schriftliche Umfrage bei den Kommunen
Welches Image bzw. welche Akzeptanz genießt Coaching auf kommunaler Ebene im Bundesland? Ist es bereits Teil der Personalentwicklung?	
Abbildung der aktuellen Coachingpraxis	Interviews mit den Fachexperten und Fachexpertinnen
Kann Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument sein?	

Tabelle 2: Abgeleitete Detailfragen aus der Forschungsfrage, eigene Darstellung.

2 Grundlagen für erfolgreiches Coaching

Dieses Kapitel fokussiert sich darauf, den Begriff Coaching zu verstehen und das Konzept des Coachings auf der Grundlage von Literaturrecherchen zu betrachten. Dabei wird die mögliche Kausalität zwischen Coaching und wirksamen Führungsverhalten beleuchtet. Die theoretischen Vorüberlegungen können durch die anschließenden empirischen Untersuchungen möglicherweise gestützt werden.

2.1 Definition des Coachingbegriffs und Zielerreichung durch Coaching

Ursprünglich wird der Begriff „Coach“ von „Kutsche bzw. Kutscher/in“ abgeleitet. Dies verdeutlicht, dass der Coach bzw. die Coachin die Kutschpferde behutsam und effizient an das Ziel steuern sollte und nicht die Kutsche selbstständig zieht.⁹ Die Kutsche bietet einen geschützten Raum.¹⁰ Die Bedeutung von Coaching, die gecoachten Personen bei der Zielerreichung zu unterstützen, besteht nach dem aktuellen Forschungsstand bis heute!¹¹

In der Fachliteratur ist ein weitreichender Ansatz von Definitionen zu Coaching aufzufinden. Daraus erschließt sich, dass es keine allgemeingültige Definition zu

⁹ = steht für Zielorientierung und Methodenkompetenz.

¹⁰ = steht für die vertrauensvolle Arbeitsbeziehung.

¹¹ König/Volmer, 2019, S. 10; Webers, 2020, S. 2.

Coaching gibt. Zur Eingrenzung der wissenschaftlichen Recherche ist es daher relevant, **typische Merkmale** von Coaching zu betrachten. Die nachfolgenden Merkmale wurden in der Literatur vermehrt genannt und herausgearbeitet:

Coaching fokussiert **berufliche Themen**. Kritisch betrachtet kann die Überleitung von beruflichen zu privaten Inhalten allerdings fließend sein, da private Sachverhalte Einfluss auf berufliche Situationen nehmen und damit zu Coachinginhalt werden können.¹²

Coaching wird **in Interaktion** mit einer Person oder einer Personengruppe durchgeführt, d. h. es wird nicht allein der Coach bzw. die Coachin tätig. Ziel ist, dass Coaches und ihre Klienten zusammenwirken.¹³ Ein Klient bzw. eine Klientin ist die Person, die ein Coaching beansprucht.¹⁴

Coaching ist grundsätzlich **freiwillig, befristet und methodengeleitet**.¹⁵

Coaching ist ein **Prozess der Begleitung in der Lösungsfindung**¹⁶ und soll primär unterstützend wirken. Die gecoachte Person hat Fragen oder mehrere Entscheidungsalternativen. Coaches schlagen keine Lösungen vor, sondern unterstützen und begleiten ihre Klient/-innen, sodass sie Lösungen eigenständig finden und realisieren können. Sie geben ihnen Hilfe zur Selbsthilfe, da sie zur Lösungsentwicklung anregen.¹⁷

Coaching kann ermöglichen, Problemauslöser wahrzunehmen und die zum Problem führenden Prozesse und Interaktionen festzustellen. Klient/-innen können dabei lernen, ihre **Probleme selbstständig zu bewältigen**, um möglichst effiziente Resultate zu erzielen.¹⁸

¹² König/Volmer, 2019, S. 11.

¹³ Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2020, S. 314.

¹⁴ Rauen, 2021, S. 39; *Synonym: Coachee*.

¹⁵ International Organization for Business Coaching e. V., 2019, S. 16 f.; Rauen, 2021, S. 39.

¹⁶ Von Schumann/Böttcher, 2016, S. 1; Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2020, S. 313.

¹⁷ Rauen, 2014, S. 2; Albrecht, 2018, S. 8; International Organization for Business Coaching e. V., 2019, S. 17; König/Volmer, 2019, S. 12.

¹⁸ Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2020, S. 315.

Durch Coaching werden der Klient bzw. die Klientin von der **betroffenen zur beteiligten Person**¹⁹, denn durch die Anregung der zielorientierten Problem- und Eigenreflexion kann eine aktive Selbstveränderung und Selbstentwicklung entstehen.²⁰

Der Deutsche Bundesverband Coaching e. V. fasst die Ausführungen zu Coaching wie folgt zusammen:

*„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/ Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen“, welches das Leistungsvermögen beibehalten und verbessern und die Selbstführung fördern kann.*²¹

Um Coaching weiter zu beleuchten, wird eine **Abgrenzung zu anderen Formaten** vorgenommen und im Nachfolgenden dargestellt:

	Coaching ²²	Mentoring ²³	Supervision ²⁴	Psychotherapie ²⁵
Beteiligte Personen	Coach und Klient/-in meist organisations- externe Coaches	Mentor/-in und Mentee meist organisations- interne Mentoren	Supervisor/-in und Supervisand/-en	Psychotherapeut/- in und Patient/-in
Ziel	- Aneignung und Stärkung der Selbstwirksamkeit - Selbstreflexion und Selbstverantwortung	- Übermittlung von Fach- und Erfahrungswissen - Erhalt und Ausbau von Wissenstransfer - Netzwerkaufbau	- Reflexion der Berufspraxis - Anleitung des Prozesses (fallbezogen)	Befund und professionelle Hilfe bei medizinischen Diagnosen
Beispiele	Coaching-Programme innerhalb von Studiengängen	Mentoring- Programme innerhalb der Verwaltungen oder Hochschulen	Teamsupervision im Pflegebereich durch die Leitungskraft	Therapie- maßnahmen

Tabelle 3: Abgrenzung Coaching von anderen Formaten, eigene Darstellung.

¹⁹ Haberleitner/Deistler/Ungvari, 2009, S. 131.

²⁰ Greif, 2008, S. 59.

²¹ Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC), 2023; online unter: <https://www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching> [26.09.2023].

²² Webers, 2020, S. 2.

²³ Helmold, 2022, S. 122 ff.

²⁴ Kotte, 2018, S. 574 f.

²⁵ Webers, 2020, S. 9.

Zudem bestehen verschiedene **Coachingansätze**, die als Grundorientierungen gelten können. Es können Methoden aus verschiedenen Ansätzen angewandt werden. Die Analyse fokussiert die humanistischen, systemischen und verhaltensbezogenen Ansätze und gibt einen Kurzüberblick:

Im Vordergrund der **humanistischen Ansätze** stehen insbesondere die Sinnhaftigkeit, die Selbstverwirklichung und der zwischenmenschliche Austausch. Als Beispiel kann der **personenzentrierte Ansatz** nach Carl R. Rogers aufgeführt werden. Zu diesem Ansatz gehören die Variablen Wertschätzung, Empathie und die Echtheit. Die Echtheit bedeutet an dieser Stelle die Übereinstimmung des eigenen Sein mit den Erfahrungen. Die Klient/-innen können das Erleben und die Erfahrungen und ihre Emotionen und Gefühle beschreiben, eine mögliche abwehrende Haltung verlassen und das Erlebte in das Selbstkonzept aufnehmen.²⁶

Die Ansätze aus der **Verhaltenstherapie** stellen den Lernprozess und Verhaltensänderungen in den Mittelpunkt. Die Klient/-innen sollen ihre Denk- und Verhaltensmustern wahrnehmen und negatives Verhalten durch positives und förderliches Verhalten ersetzen.²⁷

Der **systemische Ansatz** verfolgt das Ziel nicht nur die Situation der Klient/-innen zu fokussieren, sondern auch das soziale System, das heißt die Umwelt, Beziehungen, Interaktionen, Organisationen und deren Kultur, die diese Situation beeinflussen können.²⁸

Zusammenfassend kann Coaching als das „*Bewusstmachen von Ressourcen, Ausbauen von Stärken und Stabilisierung des Erreichten*“²⁹ auf den Punkt gebracht werden. Coaching kann vorbeugend eingesetzt werden und entwicklungsfördernd, orientierungsgebend und problemlösend wirken.³⁰

²⁶ Fischer, 2014, S. 33; Ryba, 2021, S. 385 f.

²⁷ Ryba, 2021, S. 383 f.

²⁸ König/Volmer, 2019, S. 22 f.

²⁹ König/Volmer, 2019, S. 12.

³⁰ Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2020, S. 314.

2.2 Vorgehensweise im Coachingprozess

Aus der Fachliteratur ergeben sich einige Handlungsempfehlungen, wie ein Coachingsprozess gestaltet werden kann. Die Prozessgestaltung kann aufgrund unterschiedlicher Anlässe, Gestaltungsoptionen und Abläufe unterschiedlich sein.³¹

Schlussfolgernd kann die Vorgehensweise im Coachingprozess nicht stereotypisch abgebildet werden. Allerdings werden einige Prozessphasen in der aktuellen Forschungsliteratur vermehrt beschrieben und daher im Nachfolgenden fokussiert:

1. Schritt: Feststellung des Coachingbedarfs und Auswahl der Coaches

Nach herrschender Meinung müssen die Gründe eines Coachingbedarfs nicht aus Defiziten entstehen, sondern können sich auch aus Interesse der Führungskräfte an persönlicher Weiterentwicklung, oder aus Interesse des Arbeitgebers, z. B. zur Unterstützung neuer Führungskräfte, entwickeln.³² Der Coachingbedarf kann sich durch neue Themeninhalte ändern.³³

Unterschieden werden können Coachings von Einzelpersonen sowie Gruppencoachings als begleitende Maßnahme bei Teamentwicklungen.³⁴ Zusätzlich können unterschiedliche Coachingvarianten unterschieden werden. In der Theorie können externe und/ oder interne Coaches gewählt werden:

extern	Coaches	intern
durch selbstständige Personen oder Firmenangestellte außerhalb der Verwaltung		durch Mitarbeitende und/ oder durch eigene Führungskräfte

Abbildung 1: Unterschiedliche Coachingvarianten, in Anlehnung an Rauen, 2014, S. 26 f.

Für viele Organisationen ist es zur Praxis geworden, präventiv Coaches zu kontaktieren und eine Datenbank aufzustellen, die sogenannten Coachingpools.³⁵

³¹ Rauen, 2021, S. 521.

³² Webers, 2020, S. 162; Rauen, 2021, S. 525.

³³ Rauen, 2021, S. 525.

³⁴ Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2020, S. 317.

³⁵ Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2020, S. 316; Webers, 2020, S. 84.

2. Schritt: Erstgespräch, Auftragsklärung und Zielvereinbarung

Das Ziel eines Erstgesprächs liegt vorrangig auf dem Kennenlernen des Coachs bzw. der Coachin und der Person, die Coaching in Anspruch nehmen möchte. Beide sollten nach dem Gespräch einschätzen können, ob die Grundlagen einer Kooperation bestehen.³⁶

In der Auftragsklärung werden das Thema, die Absichten sowie die Erwartungen durch die Darstellung der Ausgangslage ermittelt.³⁷

Der Erfolg von Coaching ist messbar, da zu Prozessbeginn die Kriterien der Zielerreichung abgesprochen werden können. Die Coaches unterstützen bei der Zieldefinition und Zielerreichung.³⁸ Es sollte darauf geachtet werden, Ziele zu priorisieren, um die Möglichkeit zu erhalten, diese Ziele erreichen zu können.³⁹ Dabei können konkrete und realistische Ziele animierend wirken. Allerdings ist es nicht immer möglich, diese exakt zu verfolgen, da sich Themen und Ziele innerhalb des Coachingprozesses verändern und weiterentwickeln können.⁴⁰ Dies erfordert auch die Flexibilität der Coaches, sich rasch auf Veränderungen im Prozess einstellen zu können.⁴¹

3. Schritt: Coaching-Sitzungen

Ein Coachingprozess besteht aus mehreren Sitzungen. Die Anzahl und die Länge der Sitzungen werden je nach persönlichem Bedarf und Anliegen der Klient/-innen abgestimmt und festgelegt.⁴²

4. Schritt: Abschlusssitzung und Evaluation

Die gecoachte Person legt das Ziel des Coachings fest. Die Coachin bzw. der Coach ist verantwortlich für die Prozessgestaltung, sodass die Klient/-innen Erkenntnisse erlangen und neue Handlungsoptionen entwickeln können.⁴³ Vermehrt wird die

³⁶ Rauen, 2021, S. 528 f.

³⁷ Rauen, 2021, S. 525.

³⁸ Rauen, 2021, S. 536 f., Deutscher Verband für Coaching und Training e.V., 2023; online unter: <https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle> [26.09.2023].

³⁹ Kotte, 2018, S. 559.

⁴⁰ Greif/Möller/Scholl, 2018, S. 167.

⁴¹ Huber, 2019, S. 32; Hess/Grund/Weiss, 2022, S. 278.

⁴² Hess/Grund/Weiss, 2022, S. 281; Rauen, 2021, S. 532 f.

⁴³ Albrecht, 2018, S. 8.

Meinung vertreten Evaluationen nicht nur zu Anfang und zum Abschluss, sondern auch während des Coachingprozesses, z. B. in Form von Zwischenbilanzgesprächen, durchzuführen, um die Wirkung von Coaching feststellen zu können.⁴⁴ Dabei kann die Evaluierung beidseitig in Form eines Feedbackverfahrens durchgeführt werden.⁴⁵

	Evaluierung über:	Möglicher Zeitpunkt:
Ziele	Beidseitige Erwartungen, Ziele der Klient/-innen, Zielkriterien der Coaches zur Zielerreichung	- zu Beginn im Rahmen der Auftragsklärung - während des Coachingprozesses, wenn sich Ziele und Erwartungen verändern
Prozess	Ablauf und Organisation des Prozesses, eingesetzte Methoden	- während des Coachingprozesses - zum Abschluss des Coachingprozesses
Ergebnisse Zielerreichung auf kurzfristige Sicht	Praktische Umsetzung und Verhaltens- und Einstellungsveränderungen, Veränderungen im Umfeld	- während des Coachingprozesses - zum Abschluss des Coachingprozesses
Ergebnisse Zielerreichung auf langfristige Sicht	Nachhaltige Verhaltens- und Einstellungsveränderungen, Veränderungen im Umfeld	Nach Abschluss des Coachingprozesses
Aufwendungen	Kosten und Zeit	Zum Abschluss des Coachingprozesses

Abbildung 2: Evaluation des Coachingprozesses, in Anlehnung an König/Volmer, 2009, S. 250 f.

Bedeutend im Coachingprozess ist, dass der Prozess auf gleicher Augenhöhe abgehalten werden soll. Dadurch wird der gecoachten Person die Verantwortung überlassen, damit er oder sie eigene Lösungen kreieren kann.⁴⁶

2.3 Erfolgsfaktoren von Coaching

Die Ergebnisse von Coaching können vielschichtig sein. Dabei kann der Erfolg von Coaching von den Auftraggebern, Coaches und der Personen, die Coaching in Anspruch nehmen, subjektiv bewertet werden.⁴⁷ Diese subjektiven Einschätzungen können allerdings durch objektivierbare Auswertungen untermauert werden.

⁴⁴ Rauen, 2021, S. 540-545.

⁴⁵ König/Volmer, 2009, S. 250 f.

⁴⁶ Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2020, S. 314.

⁴⁷ Greif/Möller/Scholl, 2018, S. 164.

Daher wurden folgende Faktoren für einen erfolgswirksamen Coachingverlauf aus der Fachliteratur und Studien herausgearbeitet:⁴⁸

Wann kann Coaching erfolgreich werden?

Die wertschätzende Beziehungsarbeit kann ein Erfolgsfaktor von Coaching sein.⁴⁹ Die Beziehung kann von den Coaches und den gecoachten Personen durch Wertschätzung, Empathie und Vertrauen beeinflusst werden. Da Coaching ein individueller und diskreter Prozess ist, sollte der Aufbau einer Beziehung wichtig sein, um Bedürfnisse und Ängste nachvollziehen zu können. Die Coaches können zu einer positiven Beziehung beitragen, indem sie den Prozess transparent und strukturiert gestalten und die Klient/-innen unterstützend durch den Prozess begleiten, sodass sie Orientierung und Sicherheit erhalten. Von beiden Seiten ist Ehrlichkeit und Offenheit notwendig.⁵⁰

Die Ressourcenaktivierung und Zielvereinbarung kann ein Erfolgsfaktor von Coaching sein. Coaching ist ziel- und ressourcenorientiert und ist auf Lösungen ausgerichtet.⁵¹ Im Coaching können Klient/-innen ihre Ziele am besten erreichen, wenn die Coaches ihre Ressourcen aktivieren.⁵² Ressourcen können als innere und äußere Kraftquellen definiert werden, die jene Klient/-innen abrufen können, um Herausforderungen bewältigen zu können.⁵³

Interne Ressourcen können beispielsweise Fähigkeiten, Eigenschaften, Potenziale, Erfahrungen, positive sowie negative Emotionen der gecoachten Personen sein.⁵⁴ Durch positive Emotionen kann das Lernen gefördert und das Selbstvertrauen gestärkt werden. Negative Emotionen können Bedürfnisse erkennbar machen und Motivation für Veränderungen erzeugen.⁵⁵ Externe Ressourcen, auf die die

⁴⁸ Behrendt, 2012, S. 391-403; Greif/Möller/Scholl, 2018, S. 165-171; Rauen, 2021, S. 522 f.

⁴⁹ Greif, 2021, S. 256.

⁵⁰ Greif/Möller/Scholl, 2018, 168 f.; Migge, 2018, S. 51 f.; Wegener/Ackermann, 2021, S. 295.

⁵¹ Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2020, S. 313.

⁵² Geißler/Wegener, 2015, S. 75 f.

⁵³ Wegener/Ackermann, 2021, S. 296; Reichhart/Pusch, 2023, S. 118 f.

⁵⁴ Geißler/Wegener, 2015, S. 56; Greif/Möller/Scholl, 2018, S. 170.

⁵⁵ Greif/Möller/Scholl, 2018, S. 169 f.

gecoachte Person zugreifen kann, können Expert/-innenwissen, emotionale Unterstützung durch Personen im Arbeitskontext oder im familiären Bereich sein.⁵⁶ Der Coach bzw. die Coachin bestärkt die Klient/-innen ihre inneren und/ oder äußeren Ressourcen zu aktivieren.⁵⁷

Die Handlungsorientierung und Veränderungsbereitschaft kann ein Erfolgsfaktor von Coaching sein.⁵⁸ Veränderung benötigt die Bereitschaft der Klient/-innen ihr gewohntes Terrain zu verlassen und ihre aktive Teilnahme am Coachingprozess.⁵⁹ Das Bestreben der Klient/-innen zur Veränderung kann durch die Coaches gezielt gefördert werden. Es können z. B. vorab positive Folgen des Handelns gedanklich aufgezeigt werden, um die Klient/-innen zu motivieren, sodass sie aktiver und erfolgreicher handeln können.⁶⁰ Der Coach bzw. die Coachin unterstützt und begleitet die Klient/-innen bei der Entwicklung von Handlungsschritten zur Zielumsetzung sowie bei der Bewältigung von Problemen.⁶¹

Die Situationsanalyse und Selbstreflexion kann ein Erfolgsfaktor von Coaching sein. Die coachende Person soll die Klient/-innen anregen, die Situation zu analysieren. Im Reflexionsprozess unterstützen die Coaches als neutrale Feedbackgeber/-innen.⁶² Dabei wird ihr Verständnis für die Situation benötigt. Die gecoachte Person soll aktiviert werden, über Werte, Verhaltensweisen, Entwicklungsmöglichkeiten und Bedürfnisse sowie Erlebnisse und das persönliche Selbstkonzept nachzudenken.⁶³

Durch die Selbstreflexion nimmt man sich bewusst wahr. Das eigene Denken, Fühlen und Verhalten wird durch gezielte Fragen begutachtet und analysiert. Dies

⁵⁶ Geißler/Wegener, 2015, S. 56; Greif/Möller/Scholl, 2018, S. 170.

⁵⁷ Geißler/Wegener, 2015, S. 61.

⁵⁸ Greif, 2021, S. 256.

⁵⁹ Migge, 2018, S. 50.

⁶⁰ Behrendt, 2012, S. 399.

⁶¹ Geißler/Wegener, 2015, S. 61; Wegener/Ackermann, 2021, S. 296.

⁶² Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2020, S. 313 f.

⁶³ Greif/Möller/Scholl, 2018, S. 167.

kann aus zwei Perspektiven vorgenommen werden: Aus Sicht der Person und aus Sicht des Systems, inklusive ihrer Rolle im System.⁶⁴

Durch die Förderung der positiven und zielorientierten Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung durch die Coaches können neue Erkenntnisse und Handlungsoptionen entstehen. Wichtig sind die Offenheit der Klient/-innen für andere Sichtweisen und deren Reflexionsfähigkeit.⁶⁵

Zusammenfassend lässt sich betonen, dass der Erfolg eines Coachingprozesses von beiden Seiten steuerbar ist. Gecoachte Personen können ihre Ziele nachweislich besser erreichen, wenn sie durch das Coaching ihren Themenschwerpunkt erkennen und analysieren sowie diesen mit neuen Handlungskompetenzen klären können.⁶⁶ Dabei kann der Coach bzw. die Coachin den Prozess führen, begleiten sowie Ressourcen aktivieren.⁶⁷

3 Coaching als Methode zur Aneignung und Ausbau von Führungskompetenzen

„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“⁶⁸

Nach dem Zitat des amerikanischen Philosophen und Schriftstellers Ralph Waldo Emerson kann Führung bedeuten, Menschen und Ressourcen aktiv auf ein Ziel hin zu lenken und dabei die Rahmenbedingungen zu geben, damit sie zu positiven Ergebnissen kommen können.⁶⁹

In unserem alltäglichen Leben ist der Begriff „Führung“ omnipräsent. Fast jede Beschäftigung wird von einer Führungskraft angeleitet. Doch wie kann erfolgreiche

⁶⁴ Kappe, 2021, S. 54.

⁶⁵ Wegener/Ackermann, 2021, S. 295.

⁶⁶ Behrendt, 2014, S. 64.

⁶⁷ Greif/Möller/Scholl, 2018, S. 165.

⁶⁸ *Ralph Waldo Emerson, 1803-1882, amerikanischer Philosoph und Schriftsteller.*

⁶⁹ Steinert/Büser, 2018, S. 3.

Führung definiert werden und welche Faktoren können eine erfolgreiche Führung beeinflussen?

3.1 Erfolgsfaktoren der Führung

Zunächst stellt sich die Frage: Was bedeutet überhaupt Erfolg? Führungserfolg kann als Zielsetzung der personalführenden Person beschrieben werden, die die Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit fördern möchte.⁷⁰

Es besteht eine Bandbreite von Definitionen erfolgreicher Führung in der aktuellen Literatur. Die meistgenannten Faktoren erfolgreicher Führung wurden herausgearbeitet und werden im Nachfolgenden benannt:

Verantwortung übernehmen und geben

Die Grundlage, um führen zu können, ist es, die Verantwortung zu übernehmen. Das bedeutet, alle notwendigen Maßnahmen zu tätigen, um an ein Ziel zu gelangen, für sein Verhalten und seine Handlungen gerade zu stehen und mögliche Folgen aus den Ereignissen zu tragen.⁷¹ Verantwortung kann dabei auf zwei Arten gesehen werden: die Verantwortung für die Auftrags erledigung und den Prozessablauf sowie die verantwortungsvolle Fürsorge um die Menschen in der Vorbildungsfunktion als Führungskraft.⁷²

Die Verantwortung kann auch die Eigenständigkeit fördern und die Eigenverantwortlichkeit der Führungskraft und der Mitarbeitenden entstehen lassen. Um Eigenverantwortlichkeit bei den Mitarbeitenden zu erreichen, ist es wichtig, sich deren Bedürfnissen und Zielen sowie Anreizen zur Motivation bewusst zu werden. Durch die Übernahme von Verantwortung durch die Führungskraft und die Mitarbeitenden können Rahmenbedingungen für Erfolg und persönliche Weiterentwicklung entstehen.⁷³

⁷⁰ Jung, 2017, S. 415.

⁷¹ Kapeller, 2022, S. 228.

⁷² Lungen/Schneider, 2018, S. 18; Bünnagel/Pfefferle, 2023, S. 58.

⁷³ Bünnagel/Pfefferle, 2023, S. 58; Weibler, 2023, S. 195 f.

Potenziale und Motivation fördern

Um Potenziale in Ergebnisse umwandeln zu können, werden mindestens zwei Maßnahmen benötigt: zum einen die Potenziale der Mitarbeitenden zu erkennen und zum anderen diese Potenziale zu fördern.⁷⁴ Positiv können aufmerksame Führungskräfte sein, die offene und verborgene Potenziale erkennen und die Mitarbeitenden motivieren, ihre Potenziale auszuschöpfen.⁷⁵ Durch die Aktivierung dieser Potenziale kann auch die Organisationsentwicklung positiv beeinflusst werden.⁷⁶

Ziel- und Handlungsorientierung geben und den Sinn vermitteln

Führungskräfte können ihren Mitarbeitenden Orientierung geben, indem sie sicher Entscheidungen treffen und Ziele definieren. Die Mitarbeitenden können sich an dem Verhalten der Führungskraft in ihrer Vorbildfunktion ein Beispiel nehmen und möglicherweise die eigene Zielstrebigkeit erhöhen.⁷⁷

Ziele können in einer komplexen Arbeitswelt ermöglichen, zu lenken, ohne bestimmte Tätigkeiten konkretisieren zu müssen.⁷⁸ Wenn Führungskräfte und Mitarbeitende das „Wofür und Warum“ kennen und ihre Stimmen auch gehört werden, können sie volles Arbeitsengagement aufzeigen.⁷⁹

Kommunizieren und informieren

„Führung gelingt nur so gut, wie wir kommunizieren.“⁸⁰

Laut Goleman können die menschliche Wirkung und damit auch der Führungserfolg von Kommunikationsfähigkeiten beeinflusst werden.⁸¹ Informationen gibt und erhält man durch Kommunikation. Rechtzeitig zu

⁷⁴ Bothe, 2020, S. 104.

⁷⁵ Bothe, 2020, S. 103.

⁷⁶ Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2020, S. 315.

⁷⁷ Bünnagel/Pfefferle, 2023, S. 58.

⁷⁸ Innerhofer/Innerhofer, 2022, S. 3.

⁷⁹ Bröckermann, 2022, S. 17.

⁸⁰ Häring/Litzcke, 2017, S. 293.

⁸¹ Goleman, 2015, S. 56.

informieren kann mögliche Fehlentscheidungen reduzieren und das Gemeinschaftsgefühl und die Identifikation mit dem Arbeitgeber erhöhen.⁸²

Abschließend kann festgestellt werden, dass insbesondere eine erfolgreiche Führungskultur sich positiv auf die Mitarbeiterbindung und deren Gesundheit auswirken kann.⁸³ Denn das Führungsverhalten kann die Leistungsbereitschaft, die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden beeinflussen.⁸⁴ Empirisch gut untersucht ist, der Einfluss schlechter Mitarbeiterführung auf die körperliche Gesundheit. Studien belegen, dass Führung die Gesundheit der Mitarbeitenden beeinflussen kann.⁸⁵

3.2 Gründe für Führungskräftecoaching: Wirkungen von Führungskräftecoaching auf Führungskompetenzen und Führungsverhalten

Gasche betont, dass ein nachhaltiges Agieren in der Führung nicht nur über das Erlernen von Methoden und Techniken erfolgen sollte, sondern auch die **Persönlichkeit der Führungskraft** die Basis einer erfolgreichen Führung wäre.⁸⁶ Doch wie kann Coaching auf die Persönlichkeit der Führungskraft wirken?

Die positive Wirksamkeit von Coaching, insbesondere auf das Führungsverhalten wird seit geraumer Zeit durch Studien wissenschaftlich dokumentiert.⁸⁷ Im Nachfolgenden werden einige wissenschaftlich nachgewiesene Effekte durch Coaching dargestellt, die vermehrt in der Forschungsliteratur dokumentiert wurden:

⁸² Bröckermann, 2022, S. 17.

⁸³ Steinert/Büser, 2018, S. 23 ff.

⁸⁴ Rohrschneider, 2020, S. 33.

⁸⁵ Oelsnitz, 2017, S. 104; Franke/Ducki/Felfe, 2015, S. 253 ff.

⁸⁶ Gasche, 2021, S. 26.

⁸⁷ Böning/Kegel, 2015, S. 152-157.

Durch Coaching kann die Führungskraft emotional...	Durch Coaching kann die Führungskraft auf der Verhaltensebene...	Durch Coaching kann die Führungskraft mental...
ihr Wohlbefinden und ihre Zufriedenheit erhöhen.	ihre Fähigkeiten, Ziele und ihr Verhalten erkennen, fördern oder ändern.	ihre Fähigkeiten verinnerlichen und automatisieren.
ihr Selbstvertrauen und ihre innere Sicherheit stärken.	sich spezifische Verhaltensweisen ⁸⁸ aneignen oder ausbauen.	ihre inneren Blockaden erkennen, auflösen und ihre Einstellung ändern.
ihre Gefühle und Emotionen erkennen und besser regulieren.	ihre negativen Verhaltensweisen erkennen und reduzieren.	ihre Selbstwirksamkeit ⁸⁹ erhöhen.
= entlastet werden, die Zufriedenheit erhöhen und ihr Stressempfinden lindern.	= ihr Führungsverhalten verbessern und ihre Leistung steigern.	= eigenständiger und offener gegenüber Herausforderungen werden.

Tabelle 4: Mögliche Wirkungen von Coaching, eigene Darstellung; Inhalte aus der Forschungsliteratur.⁹⁰

Allerdings ist zu beachten, dass Coaching nur durch Handlungsschritte der Führungskraft wirkt, denn Coaching ist ein intensiver **Lernprozess**. Im Nachfolgenden werden die in der Literatur am wichtigsten erachteten **Handlungsschritte der Führungskraft und deren mögliche Wirkungen** im Lernprozess beschrieben.

⁸⁸ Bsp.: Problemlösefähigkeit.

⁸⁹ Selbstwirksamkeit = Überzeugung aus eigener Kraft schwierige Situationen bewältigen zu können.

⁹⁰ Burger/Offenwanger/Quandt/Reiter/Schank, 2020, S. 70; Gasche, 2021, S. 26, 42 ff.; Migge, 2018, S. 44.

Mögliche Handlungsschritte der Führungskraft, um die Wirkung von Coaching zu aktivieren	Mögliche Wirkung durch Coaching, mit Unterstützung des Coachs bzw. der Coachin
Bedürfnisse und Ziele klar aus möglichem „Chaos“ erkennen, z. B. durch eine Situationsanalyse.	Klarheit, Fähigkeit eigenes Handeln zu überschauen, Erkenntnisgewinn, Veränderung der eigenen Ansichten und Handelns
Intensives Auseinandersetzen mit sich selbst und dies aushalten: <ul style="list-style-type: none"> - Führungskompetenzen reflektieren - Führungsverständnis analysieren - Führungsverhalten abstimmen und ausrichten 	Höhere Eigenständigkeit und bessere Selbststeuerung, Perspektivwechsel, Einstellungsänderung, intrinsische Motivation durch den Entwicklungsprozess
Offenheit für Veränderungen und neue Wege: Veränderungsbereitschaft.	Höhere Entscheidungssicherheit und Selbstwirksamkeit, entspannterer Umgang mit Ängsten und Unsicherheiten, Verhaltensänderung

Tabelle 5: Mögliche Handlungsschritte der Führungskraft zur Aktivierung der Wirkung von Coaching, eigene Darstellung; Inhalte aus der Forschungsliteratur⁹¹

Coaching kann den Führungskräften dabei einen geschützten Raum geben, sich und die eigene Führungsrolle zu reflektieren, das Selbst- und Führungskonzept zu ergründen und Potenziale auszuschöpfen.⁹²

Im Idealfall soll die Führungskraft im Coaching so gefördert werden, dass er oder sie die Handlungsschritte bei neuen Situationen anwenden und sich organisieren kann und zukünftig Coaching nicht mehr benötigt.⁹³

⁹¹ Gasche, 2021, S. 42; Greif, 2021, S. 255 f. Kappe, 2021, S. 135 f., 143; Burger/Offenwanger/Quandt/Reiter/Schank, 2020, S. 71.

⁹² Kappe, 2021, S. 132.

⁹³ Hess/Grund/Weiss, 2022, S. 281.

4 Stärkung der Resilienz von Führungskräften als Coachingerfolg?

Rund drei Millionen der Beschäftigten in Deutschland sind Führungskräfte. Nach einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin haben mehr als ein Zehntel der Befragten Bedenken, den Arbeitsanforderungen langfristig gerecht zu werden.⁹⁴ Die aktuelle Arbeitswelt mit ihren schnelllebigen Veränderungen und der wachsenden Erwartungshaltung verlangt innere Balance und Bewusstsein.⁹⁵ Daher ist es wichtig, die eigene Widerstandskraft zu festigen und die persönlichen Potenziale zu erkennen und auszuschöpfen.⁹⁶

Dieses Kapitel beschreibt, was unter Resilienz verstanden wird und ob Resilienz auf individueller Ebene trainiert werden kann. Kann ein Coach andere Menschen dabei unterstützen, ihre Resilienz zu fördern?

4.1 Definition der Resilienz

Der Begriff der Resilienz lässt sich ursprünglich aus der Physik herleiten und beschreibt ein biegbares Material, das sich aber nicht brechen lässt. Das Material ist fähig dazu, nach einer Deformation wieder in seine **ursprüngliche Beschaffenheit** zu gelangen. Auf den Menschen übertragen bedeutet Resilienz die **innere Widerstandskraft in Krisenzeiten**.⁹⁷

Dabei kann eine **Krise** als eine schwierige Situation definiert werden. Sie kann als **herausfordernde Lage**, als **Veränderung** zum Gewohnten und als etwas **Neues und Unbekanntes** auftreten. Das Problematische an Krisen ist, dass sie meist nicht zu planen und unvorhersehbar sind und die aktuellen Handlungsoptionen (noch) nicht ausreichend vorhanden sind. Krisen können **Verunsicherung, Stress und Ängste** auslösen. Aufgrund der unbekanntem Situation und der neuen Anforderungen kann auch schnell **Druck** entstehen.⁹⁸

⁹⁴ Lohmann-Haislah/Burr, 2023, S. 1 f.

⁹⁵ Negri, 2019, S. 3; Kappe, 2021, S. 129.

⁹⁶ Kappe, 2021, S. 129.

⁹⁷ Hinkelmann/Enzweiler, 2018, S. 135 f.; Gasche, 2021, S. 267.

⁹⁸ Bentner/Jung, 2022, S. 16 ff., S. 19.

Nach Kappe sind resiliente Menschen - wie das biegbare Material, dazu fähig, sich diesen Krisen zu stellen, ohne langfristig ihren Mut zu verlieren. Sie fassen die neue Situation als **bewältigbar** auf und versuchen Lösungsansätze zu entwickeln.⁹⁹ Daher geht die Begriffsdefinition der Resilienz weiter als nur über das Zurückspringen in den ursprünglichen Zustand. Denn die Krisensituation kann auch **als Anreiz** für eine persönliche Veränderung und zum Lernen genutzt werden und kann damit zur **persönlichen Weiterentwicklung und Wachstum beitragen**.¹⁰⁰

Dabei geht es nach Gasche nicht darum, die Krisensituation und ihre Auswirkungen zu verdrängen, sondern sie **bewusst wahrzunehmen**. Bildlich gesehen können resiliente Menschen das Licht am dunklen Tunnel früh wahrnehmen und sich selbst die Bedingungen schaffen, dieses Licht zu erreichen, auch wenn der Weg durch Steine versperrt sein sollte.¹⁰¹

Passend hierzu beschreibt Kapeller, dass resiliente Führungskräfte eher dazu fähig sind, mit Belastungen auf lange Sicht zurechtzukommen und sich an die neuen Situationen schnell anzupassen. Sie können ihre **innere Widerstandskraft durch herausfordernde Situationen** entwickeln.¹⁰² Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Resilienz gefördert werden kann, wenn die **eigene Bewältigungsstrategie optimistisch eingeschätzt** wird.¹⁰³

Führungskräfte können durch eine hohe Arbeitsintensität und Informationsflut sehr gefordert werden. Daher sollten sie heutzutage belastbar und bestenfalls einen bestimmten Grad an Resilienz aufweisen.¹⁰⁴ Aufgrund der steigenden Arbeitsanforderungen wird die Resilienz als innere Stärke von Führungskräften immer wichtiger.¹⁰⁵

⁹⁹ Kappe, 2021, S. 41.

¹⁰⁰ Reichhart/Pusch, 2023, S. 15; Kappe, 2021, S. 41.

¹⁰¹ Gasche, 2021, S. 267 f.

¹⁰² Kapeller, 2022, S. 227; Kappe, 2021, S. 41 f.

¹⁰³ Bentner/Jung, 2022, S. 77 f.; Reichhart/Pusch, 2023, S. 37.

¹⁰⁴ Hinkelmann/Enzweiler, 2018, S. 135; Kapeller, 2022, S. 227.

¹⁰⁵ Wellensiek, 2011, S. 23.

Aber Resilienz ist kein vollständig angeborenes Merkmal der Persönlichkeit.¹⁰⁶ Nach Studien können knapp 50 % der Resilienz durch Umweltfaktoren, wie das soziale Umfeld, und vor allem **durch Training und Lernen** erzeugt und gefördert werden. Insofern weisen diese Studien daraufhin, dass Resilienz trainierbar sein kann.¹⁰⁷ Dies erscheint schlüssig, da durch die Stärkung der Resilienz das Verhalten geändert werden kann. Denn Menschen können sich dann verändern, wenn sie die Gewissheit haben, die Situation überwinden und sich persönlich weiterentwickeln zu können. Dies entspricht der Selbstwirksamkeitserwartung, was auch im Coaching gefördert werden kann (siehe nachfolgender Punkt 4.2).¹⁰⁸

4.2 Unterstützungsmaßnahmen durch Coaching zur Stärkung der Resilienz von Führungskräften

Mit Krisen kann sehr unterschiedlich umgegangen werden. Bei Belastungen durch neue und herausfordernde Situationen kann es zunächst zu psychischem Leistungsabbau kommen und die Erholungsphase schneller oder schleppender eintreten.¹⁰⁹ Zudem können sich Führungskräfte in Krisen in verschiedenen Phasen befinden und diese unterschiedlich stark erleben – vom anfänglichen Schock über die Akzeptanz bis zum Wandel.¹¹⁰

Um die Resilienz zu stärken und Stress zu verringern, können Maßnahmen zur Unterstützung der Führungskräfte getroffen werden. Im Nachfolgenden wurden mögliche Unterstützungsmaßnahmen durch den Coach bzw. die Coachin herausgearbeitet und den einzelnen Phasen zugeordnet. Sie sollen die Führungskraft befähigen, sich den Herausforderungen und Veränderungen zu stellen. Da es viele unterschiedliche Unterstützungsmöglichkeiten gibt, beschränken sich die Ausführungen auf einige Beispielmaßnahmen:

¹⁰⁶ Gasche, 2021, S. 268.

¹⁰⁷ Reichhart/Pusch, 2023, S. 19.

¹⁰⁸ Steimer/Mata, 2016, S. 426; Weibler, 2023, S. 193 f.

¹⁰⁹ Bentner/Jung, 2022, S. 26.

¹¹⁰ Heller/Gallenmüller, 2019, S. 11.

Phasen	Mögliche Unterstützungsmaßnahmen durch Coaching
Schockphase	<p>Einen sicheren Ort und Halt durch Verständnis und aktives Zuhören geben, damit erste Schritte überhaupt wieder möglich erscheinen.¹¹¹</p> <p>Durch Brainstorming Emotionen wahrnehmen, benennen und erleben lassen.¹¹²</p>
Phase der Verneinung	<p>Durch Entspannungstechniken Ressourcen zur Stressbewältigung aktivieren, z. B. durch Atemmeditation und damit befähigen die Emotionen steuern zu können.¹¹³</p> <p>Durch zielorientierte Fragetechniken optimistische Gedanken steuern und sich mit positiven Emotionen befassen, z. B. mithilfe eines positiven Attribuierungsstils¹¹⁴ sowie Tagesrückblicks, Freundlichkeit und Dankbarkeit.¹¹⁵</p> <p>Ein „Stopp-Schild“ bei negativen Gedankenspiralen setzen und diese positiv umformulieren lassen und damit befähigen, Gedanken steuern zu können.¹¹⁶</p>
Akzeptanzphase	<p>Durch ressourcenorientierte Fragen und Übungen Kraftquellen erkennen lassen, auf die sich die Führungskraft in Stresssituationen rückbesinnen kann.¹¹⁷</p>
Phase des Wandels oder der Anpassung	<p>Durch Visualisierung und mentales Erleben der positiven Zukunft Schritte zum Ziel erarbeiten lassen.¹¹⁸</p> <p>Durch Selbstbild- und Wertearbeit die Selbstwirksamkeitserwartung unterstützen. Vertrauen in die Stärken durch Fokussierung auf die individuellen Stärken aufbauen und dadurch eine mögliche Opferhaltung verlassen, z. B. durch Arbeit mit Glaubenssätzen oder Dankbarkeitsübungen.¹¹⁹</p> <p>Durch intensive Reflexion negative Verhaltensweisen bewusst machen und diese durch Positive ersetzen und somit an der inneren Haltung arbeiten lassen.¹²⁰</p>

Tabelle 6: Mögliche Unterstützungsmaßnahmen in Krisen durch Coaching, eigene Darstellung.

¹¹¹ Heller/Gallenmüller, 2019, S. 11 f.

¹¹² Reichhart/Pusch, 2023, S. 159 f.

¹¹³ Reichhart/Pusch, 2023, S. 170 f.

¹¹⁴ = *Ursachenzuschreibung*.

¹¹⁵ Heller/Gallenmüller, 2019, S. 12; Reichhart/Pusch, 2023, S. 182 f.

¹¹⁶ Heller/Gallenmüller, 2019, S. 12; Reichhart/Pusch, 2023, S. 183.

¹¹⁷ Reichhart/Pusch, 2023, S. 121 f.

¹¹⁸ Reichhart/Pusch, 2023, S. 126 f.

¹¹⁹ Heller/Gallenmüller, 2019, S. 12; Drath, 2019, S. 22, 26 f.

¹²⁰ Drath, 2019, S. 25.

Demnach können Coaches Führungskräfte durch und aus Krisen begleiten und sie unterstützen, mit den Veränderungen umzugehen, sie leichter zu akzeptieren, sich an neue Zustände anzupassen und sie als eine Möglichkeit zu nutzen.¹²¹

Dabei kann die Grundlage, um die Resilienz zu stärken, die Ausrichtung der Führungskraft auf Lösungen und die Zukunft sein, sodass die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte durch Coaching in herausfordernden Zeiten erhalten und gefördert werden kann.¹²²

Zusammenfassend darf die Aussage getätigt werden, dass die persönliche Resilienzfähigkeit erlernbar und ausbaufähig ist. Dementsprechend kann Coaching zur Entwicklung der eigenen Resilienzfähigkeit hilfreich sein.

5 Untersuchung des Images von Coaching in der Kommunalverwaltung Baden-Württemberg – eine quantitative Umfrage zur Ist-Analyse

Im Rahmen des quantitativen Forschungsansatzes wurden Daten durch eine schriftliche Umfrage mit einem standardisierten Fragebogen erhoben. Dieser quantitative Ansatz betrachtet die Datenerhebung sowie die Auswertung des Datenmaterials.¹²³

In diesem Kapitel werden die Phasen einer schriftlichen Umfrage von der Datenerhebung bis zur Datenauswertung geschildert. Darunter zählen die Stichprobenfestlegung, die Hypothesenbildung, die Fragebogenkonstruktion, die Durchführung der Befragung sowie die Datenpräsentation.¹²⁴

¹²¹ Kappe, 2021, S. 129.

¹²² Heller/Gallenmüller, 2019, S. 10; Reichhart/Pusch, 2023, S. 44 f.

¹²³ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 144.

¹²⁴ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 144, 155.

5.1 Zielsetzung der Umfrage- und Methodenauswahl

Bei der Methodenauswahl, sowie der Vorbereitung und Durchführung der Umfrage wurde **systematisch** vorgegangen, in dem die Phasen der Datenerhebung und -auswertung geplant worden sind, um möglichst viele wissenschaftliche Erkenntnisse zu erhalten.¹²⁵ Über die Phasen mit den jeweilig anfallenden Aufgaben wurde gebrainstormt und dies mithilfe einer Mindmap verschriftlicht. Diese wurde stetig mit neuen Aufgaben und Schritten ergänzt und ist unter Anlage 1 ersichtlich.

Die schriftliche Umfrage wurde als Forschungsmethode gewählt, da sie ermöglicht, eine **hohe Anzahl an Adressaten** zu generieren sowie **objektive Daten** zu erheben.¹²⁶ Es sollen Sachverhalte **quantifiziert** und diese durch Anwendung eines Methodenmix mithilfe zusätzlicher Expert/-inneninterviews¹²⁷ vertieft werden.¹²⁸

Ziel der Befragung ist es, das Image von Coaching in Baden-Württemberg abzubilden. Unter **Image** wird die Wahrnehmung durch außenstehende Personen verstanden.¹²⁹ Daher soll das Ergebnis der Umfrage abbilden, wie Coaching von den Kommunen in Baden-Württemberg akzeptiert wird.

5.2 Begründung der Eingrenzung der Befragungsgruppen

Die Datenerhebung wurde anhand der **Ziehung einer Stichprobe nach wissenschaftlichen Kriterien**¹³⁰ durchgeführt.¹³¹ Vorab wurde die Stichprobe anhand der Forschungsfrage auf gemeinsame Merkmale **limitiert und festgelegt**:

- nach der Region, dem Bundesland Baden-Württemberg

¹²⁵ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 143.

¹²⁶ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 144 f.

¹²⁷ *unter Kapitel 6.*

¹²⁸ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 145.

¹²⁹ Fröhlich/Szyszka/Bentele, 2015, S. 431.

¹³⁰ *Reliabilität, Validität, Objektivität.*

¹³¹ Döring/Bortz, 2016, S. 405.

- nach der Behördenebene, dabei wird die Kommunalebene von der Landes- und Bundesebene abgegrenzt. Die Landkreise gehören im weiteren Sinne zu den Kommunen¹³²
- nach der **Zielgruppe, den Mitarbeitenden der Personalämter**

Bei der Festlegung der Zielgruppe wurde als erstes der Kreis der **Führungskräfte** definiert. Allerdings wurde durch eine **Problemanalyse** deutlich, dass die Definition der Zielgruppe schwierig¹³³ und die Grundgesamtheit nicht festzustellen ist. Die **Grundgesamtheit** bildet die Grundlage für die Datenauswertung. Zudem ist diese Zielgruppe die inhaltlich falsche Befragungsgruppe für eine Bestandsanalyse des Coachingangebotes. Bei der Auswahl der Mitarbeitenden der Personalämter als Zielgruppe kann anstatt dessen eine Aussage über die Grundgesamtheit getroffen werden.

Bei der Festlegung der Stichprobe wurde systematisch in zwei Schritten vorgegangen: Grundlage für die Stichprobenfestlegung sind die Bevölkerungsdaten für alle Gemeinden in Baden-Württemberg des Statistischen Landesamtes mit Stand vom 30.06.2023.¹³⁴

1. Schritt: Umfang der Grundgesamtheit ermitteln

Da sich die Umfrage auf die Kommunalebene in Baden-Württemberg beschränkt, ist die Grundgesamtheit bekannt:

Kommunale Strukturen in Baden-Württemberg	
	9 Stadtkreise
	95 Große Kreisstädte
	313 Gemeinden
	684 Städte
	35 Landkreise
ergibt eine Grundgesamtheit von 1.136 Behörden	

Abbildung 3: Kommunale Strukturen in Baden-Württemberg¹³⁵

¹³² Bundeszentrale für politische Bildung, 2023; online unter: <https://www.bpb.de/kurzknapp/lexika/lexikon-in-einfacher-sprache/290474/kommunen/#:~:text=Kommunen%20sind%20> [26.11.2023].

¹³³ *Wer ist eine Führungskraft, wie weit wird der Führungsbegriff definiert? (z. B. i.B.a. stellvertretende Führungskräfte).*

¹³⁴ Statistisches Landesamt, 2023; online unter: <https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Bevoelkerung/01035055.tab?R=GG20221202> [04.08.2023].

¹³⁵ Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg, 2023; online unter: <https://im.baden-wuerttemberg.de/de/land-kommunen/starke-kommunen/zahlen-daten-fakten> [04.08.2023].

2. Schritt: Diese Grundgesamtheit wird auf zwei Stichprobenarten reduziert:

Nicht-probabilistische Stichprobe anhand des Quotenverfahrens festlegen

Die Stichprobenziehung zeichnet sich durch eine **bewusste Auswahl von Personen oder Organisationen mit definierten Merkmalen** nach einem Quotenplan aus.¹³⁶

Der Quotenplan wurde insoweit definiert, dass die Behörden aufgrund ihrer Behördenart ausgewählt wurden. Es wurden alle neun Stadtkreise, 95 Großen Kreisstädte und 35 Landkreise bewusst ausgewählt. Dies ergibt eine **konkrete Stichprobengröße von 139 Behörden**. Die bewusste Auswahl als Verfahren wurde gewählt, da die Behördenanzahl im Gesamten überschaubar ist.

Probabilistische Stichprobe anhand des Zufallsverfahrens festlegen

Die Grundlage probabilistischer Stichproben ist ein **Auswahlrahmen**, wie eine Datenbank und ein auf dieser Basis durchzuführendes **Zufallsverfahren**. Voraussetzung ist, dass die Behörden in der Datenbank identifizierbar sind.¹³⁷

Grundlage der Stichprobenziehung sind 684 Städte und 313 Gemeinden, die durch die Bevölkerungsdaten bestimmbar sind. Jede fünfte Behörde wurde nach alphabetischer Reihenfolge ausgewählt. Die Zufallsauswahl wurde gewählt, da die Städte und Gemeinden die höchste Behördenanzahl darstellen und auch kleinere Kommunen zur Abbildung des Miniaturbilds der Grundgesamtheit für die Ist-Analyse aufgenommen werden sollen.

Der Umfang einer Stichprobe für quantitative Studien liegt meist mindestens im dreistelligen Bereich.¹³⁸ Die Gesamtgröße der Stichproben beider Verfahren beträgt **339 Behörden**.

Durch diese größere Fallzahl sollen die Ergebnisse **repräsentativ** sein. Die 339 kommunalen Behörden in Baden-Württemberg sollen bezüglich eines Merkmals, dem Angebot oder Nichtangebot von Coaching, **Rückschlüsse** auf alle Kommunen

¹³⁶ Döring/Bortz, 2016, S. 307 f.

¹³⁷ Döring/Bortz, 2016, S. 310 ff.

¹³⁸ Döring/Bortz, 2016, S. 305.

in Baden-Württemberg ermöglichen. Die Untersuchungsergebnisse lassen sich somit verallgemeinern.¹³⁹

5.3 Darlegung der Fragensauswahl: Aufbau und Gestaltung des Fragebogens

Es wurde ein Fragebogen erstellt, den die Mitarbeitenden der Personalämter ausfüllen sollten. Der Fragebogen ist in der Anlage 2 ersichtlich. Bei der Erstellung des Fragebogens wurden verschiedene Schritte durchlaufen:

Schritt 1: Hypothesenbildung

Die Fragenstellungen müssen einen **konkreten Bezug zur Forschungsfrage bzw. zu den Hypothesen** haben, damit diese nach der Datenauswertung beantwortet werden können.¹⁴⁰

Die Forschungsfrage lautet:

„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 Baden-Württemberg implementiert bzw. weiter ausgebaut werden?“

Zunächst stellt sich die Frage nach dem **Forschungsinteresse**: Welche Erfahrungswerte sollen aus der Umfrage entstehen?¹⁴¹ Durch die schriftliche Befragung sollen bestenfalls **Teile der Forschungsfrage** beantwortet werden können:

- Hat sich Coaching in den Kommunalverwaltungen in Baden-Württemberg etabliert?
- Welches Image bzw. Akzeptanz genießt Coaching auf kommunaler Ebene im Bundesland?
- Ist Coaching bereits ein Bestandteil der Personalentwicklung?

¹³⁹ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 144.

¹⁴⁰ Döring/Bortz, 2016, S. 409.

¹⁴¹ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 155.

Aufgrund dessen sowie aufgrund der wissenschaftlichen Recherchen wurden folgende Hypothesen gebildet, die durch die Auswertung der Umfrage **falsifiziert** oder **verifiziert** werden sollten. Sie sind somit nachvollziehbar entweder zu belegen oder zu widerlegen:¹⁴²

Hypothesen: ¹⁴³	Annahmen, die durch nachfolgende Literaturrecherchen entstanden sind:
Hypothese Nr. 1: Weniger als 50 % der befragten Kommunen bieten Coaching für Führungskräfte an.	Bei den oberen und mittleren Führungsebenen im öffentlichen Dienst kann ein positiver Trend und eine geringfügige Steigerung am Anteil aller Coachings verzeichnet werden. Bei der unteren Führungsebene wurden am wenigsten Coachings durchgeführt. ¹⁴⁴
Hypothese Nr. 2: Rund 1/3 der Behörden, die Coaching nicht anbieten, haben Coaching noch nicht in Betracht gezogen.	Knapp 30 % der Coaches (n=378) geben an, dass sie Coaching im deutschsprachigen Raum in der öffentlichen Verwaltung noch nie angeboten haben. ¹⁴⁵
Hypothese Nr. 3: Die Mehrheit der Personalentwickler/-innen sind der Meinung, dass Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument zur Aneignung und Ausbau von Führungskompetenzen ist.	Coaching stellt ein Instrument dar, durch das eine Verhaltensänderung und Persönlichkeitsentwicklung entstehen kann. ¹⁴⁶ Es kann positiv auf das Führungsverhalten wirken. ¹⁴⁷
Hypothese Nr. 4: Weniger als 50 % der befragten Kommunen, die Coaching anbieten, informieren über ihr Coachingangebot durch ein Informationsblatt.	Interne Kommunikation gewinnt gerade in Veränderungszeiten in der öffentlichen Verwaltung an Bedeutung, um die Mitarbeitenden miteinbeziehen zu können. ¹⁴⁸ Die interne Kommunikation der öffentlichen Verwaltung bzw. die kommunikationszentrierte Führung kann durch Handlungskonzepte gefördert werden. ¹⁴⁹

Tabelle 7: Hypothesenbildung zur Umfrage, eigene Darstellung.

¹⁴² Hug/Poscheschnik, 2020, S. 145, 155.

¹⁴³ *Ausgehend von den an der Umfrage teilgenommenen Behörden.*

¹⁴⁴ *Umfrage zur Coaching-Marktanalyse 2023, n=755; Rauen/Barczynski/Ebermann/Plath/Tanzil, 2023, S. 12 f.*

¹⁴⁵ Stephan/Rötz, 2018, S. 11.

¹⁴⁶ Weibler, 2023, 436 f.

¹⁴⁷ Böning/Kegel, 2015, S. 152-157.

¹⁴⁸ Knorre, 2020, S. 46.

¹⁴⁹ Knorre, 2020, S. 40.

Die Hypothesen werden im Fragebogen nicht genannt. Sie dienen lediglich zu leichteren und fokussierten Datenauswertung.¹⁵⁰

Ziel der Umfrage ist es, die Forschungsfrage sowie die Hypothesen durch die Umfrageergebnisse zu beantworten. Dieses Ziel stand bei der Erstellung der Fragen immer im Fokus, um das wissenschaftliche Hauptgütekriterium der **Validität** zu sichern: Die Fragen sollen das messen, was gemessen werden sollte. Somit werden die Ergebnisse inhaltlich gültig.¹⁵¹

Schritt 2: Fragenbildung

Die Fragen wurden unter Einbezug der Zielgruppe, Forschungsfrage und Hypothesen entwickelt. Anschließend wurden passende Antwortmöglichkeiten gewählt. Die Fragen und Antwortmöglichkeiten wurden zunächst in einer Excel-Datei dargestellt.

Bei der Formulierung der Fragen wurde auf Folgendes geachtet:¹⁵²

- so neutral wie möglich, d. h. nicht wertend und nicht ergebnisbestätigend oder auf ein Ergebnis hinführend
- eindeutig und unmissverständlich
- so kurz wie möglich, nicht zu komplex oder doppelt verneint

Außerdem wurden einzelne Kategorien zur besseren Orientierung im Fragebogen gewählt.

Bei der Fragenbildung ist auch die Auswahl der Antwortmöglichkeiten wichtig. Ein guter Fragebogen enthält konkrete, verständliche und schnell zu beantwortende Items.¹⁵³

Daher wurden **Single-Choice Fragen** mit einer Antwortmöglichkeit und **Multiple-Choice-Fragen** mit mehreren Antwortmöglichkeiten gewählt. Vereinzelt wurden

¹⁵⁰ Spillner, 2023, S. 75.

¹⁵¹ Döring/Bortz, 2016, S. 93, 405.

¹⁵² Hug/Poscheschnik, 2020, S. 162, 164 f.; Spillner, 2023, S. 71.

¹⁵³ *Items=Fragestellungen.*

offene Fragen integriert. Es wurden bewusst nicht zu viele unterschiedliche Itemsarten gewählt, da dies möglicherweise ein dauerndes Umdenken von den Befragungsteilnehmer/-innen gefordert hätte.¹⁵⁴ Auf die Möglichkeit der Einfach- oder Mehrfachwahnennungen wurde in der Fragestellung hingewiesen.¹⁵⁵ Die Antworten, die vorgegeben sind, wurden zur Fragestellung passend formuliert und basieren auf der wissenschaftlichen Theorie.¹⁵⁶

Je nach Antwort der Befragten erfolgte eine **Filterführung** im Fragebogen. Dabei wurden Items, die nicht von allen Befragungsteilnehmer/-innen zu bearbeiten sind, ausgeblendet.¹⁵⁷ Die korrekte und logische Filterführung wurde stetig geprüft.

Schritt 3: Inhaltliche Kategorienbildung

Die Fragen wurden passenden Kategorien zugeordnet und in eine logische Reihenfolge gebracht. Um ein strukturiertes Forschungsdesign zu erhalten, wurden einzelne identische **Kategorien wie bei den Expert/-inneninterviews** unter Kapitel 6 gewählt. Die Zielgruppe der Personalentwickler/-innen stand bei der Kategorienauswahl im Fokus.

- **Kategorie I:** Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung
- **Kategorie II:** Praktischer Mehrwert von Coaching
- **Kategorie III:** Förderung der Attraktivität von Coaching

Die Kategorien wurden so gewählt, dass die Befragten sich schnell eindenken können und nicht gedanklich springen müssen.

Die logische Reihenfolge der Fragen wurde wie nach einem Trichterprinzip aufgebaut und führt von **allgemeinen zu spezielleren Fragestellungen**. Dies sollte die Beantwortung erleichtern.¹⁵⁸ Zum Einstieg wurde z. B. gefragt, ob die Behörde

¹⁵⁴ Döring/Bortz, 2016, S. 407.

¹⁵⁵ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 162; Spillner, 2023, S. 70.

¹⁵⁶ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 165.

¹⁵⁷ Döring/Bortz, 2016, S. 409.

¹⁵⁸ Döring/Bortz, 2016, S. 407 f.; Hug/Poscheschnik, 2020, S. 165; Spillner, 2023, S. 70.

Coaching anbietet oder nicht. Falls nein, wurde vertieft erfragt, warum Coaching nicht angeboten wird und ob sie Coaching gerne anbieten würden oder nicht.

Jede Kategorie beinhaltet **zwei bis vier Fragen**, sodass die Beantwortung wenig Zeit beansprucht und trotzdem aussagekräftige Informationen entstehen können. Dadurch sollte verhindert werden, dass die Motivation der Befragungspersonen möglicherweise mit steigender Zeitinvestition sinkt.¹⁵⁹ Die Zeit wurde durch einen **Pretest** ermittelt und beträgt maximal zwei Minuten.

Schritt 4: Statische Angaben

Statische Angaben beschreiben die Stichprobe.¹⁶⁰ Diese wurde unterteilt in die Funktionen der Behörden: Gemeinde, Städte, Große Kreisstädte, Landkreise und Stadtkreise, um auch ein Abbild zu erhalten, ob Coaching vermehrt in kleineren oder größeren Behörden angeboten und genutzt wird.

Schritt 5: Fragebogentitel: „Führungskräftecoaching in Baden-Württemberg – Umfrage auf Kommunalebene“

Der Fragebogentitel beinhaltet das **Thema und die Zielgruppe** der Befragung und soll zur Teilnahme animieren.¹⁶¹

Schritt 6: Fragebogenlayout

Der Fragebogen wurde mithilfe des **Onlinetools „Evasys“**¹⁶², das von der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg zu Verfügung gestellt wird, erstellt. Dabei wurde ein **ansprechendes Layout** mit dem neuen Hochschullogo gewählt, da der Fragebogen dadurch professionell wirkt.¹⁶³

Schritt 7: Fragebogeninstruktion

Die Fragebogeninstruktion beinhaltet das Untersuchungsziel und den Ablauf der Datenerhebung und gibt Kontaktdaten der verantwortlichen Person oder

¹⁵⁹ Döring/Bortz, 2016, S. 410; Hug/Poscheschnik, 2020, S. 165; Spillner, 2023, S. 70.

¹⁶⁰ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 165; Spillner, 2023, S. 70.

¹⁶¹ Döring/Bortz, 2016, S. 406.

¹⁶² *Evasys=webbasierte Software insbesondere für Befragungen.*

¹⁶³ Döring/Bortz, 2016, S. 409.

Organisation an. Zudem wurde zur Teilnahme motiviert, indem die praktische Anwendungsrelevanz beschrieben wurde. Die Methode der Stichprobenziehung kann Inhalt sein. Auf die Forschungsethik im Sinne der Freiwilligkeit und Anonymität wurde verwiesen.¹⁶⁴

Die Fragebogeninstruktion wurde wie folgt an die Befragungspersonen versandt:

Instruktion an die Befragungsgruppe	Kriterien
Diese Umfrage ist Teil einer Masterarbeit an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg.	Zuordnung
Sie untersucht das Coachingangebot für Führungskräfte in den Kommunen in Baden-Württemberg.	Untersuchungsgegenstand
Ziel ist die Erstellung eines Strategiepapiers zur Verankerung des Coachingangebots in den Kommunen im Land.	Ziel
Bei Interesse an dem Strategiepapier können Sie sich gerne an Wolfarth_Patricia@studnet.hs-ludwigsburg.de wenden. Dieses kann Ihnen nach Abschluss der Masterthesis gerne zu Verfügung gestellt werden.	Praktische Anwendungsrelevanz
Ihre Kommune ist per Stichprobe zur Teilnahme an der Umfrage ausgewählt worden. Jede ausgewählte Kommune kann ein Mal an dieser Umfrage teilnehmen.	Methode der Stichprobenziehung
Bitte nehmen Sie auch an dieser Umfrage teil, wenn Sie kein Coaching für Ihre Führungskräfte anbieten. Bitte verwenden Sie für den Start der Umfrage den folgenden Link: https://onlinebefragungen.hs-ludwigsburg.de/evasys/online.php?p=Kommune	Hinweis zur Durchführung Verweis auf Onlinelink
Die Daten werden anonymisiert verarbeitet und ausgewertet.	Verweis auf Forschungsethik
Die Teilnahme an dieser Umfrage dauert maximal zwei Minuten.	Geschätzte Länge des Fragebogens ohne Filterung
Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Ihr Engagement!	Dank für die Teilnahme
Freundliche Grüße wünscht Patricia Wolfarth, Master-Studierende an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg	Verantwortliche, Institution
Zur Ergänzung: Diese Umfrage richtet sich an Personen, die für Personalangelegenheiten zuständig sind. Falls Sie nicht der/ die richtige Ansprechpartner(in) sind, leiten Sie bitte diese Umfrage an die zuständige Person in Ihrem Hause weiter. Bitte leiten Sie diese Umfrage nur an eine Person in Ihrem Personalamt weiter. Herzlichsten Dank!	Zielgruppe

Tabelle 8: Fragebogeninstruktionen an die Befragungsgruppe, eigene Darstellung.

¹⁶⁴ Döring/Bortz, 2016, S. 406; Hug/Poscheschnik, 2020, S. 162.

Der Fragebogen wurde schließlich einem **Pretest** unterzogen, indem er an vier verschiedene Personen zur Kontrolle und Überprüfung gesandt wurde. Im Rahmen dieses Pretests wurden die Onlinefunktion, die sinnvolle Reihenfolge der Kategorien und der Fragen, die Logik der Antwortmöglichkeiten sowie die Filterführung getestet.¹⁶⁵ Der Fragebogen wurde mehrmals modifiziert. Dies nennt man **Fragebogenrevision**.¹⁶⁶

Dadurch wurde ein wissenschaftliches Hauptkriterium, nämlich die **Reliabilität** gewährleistet. Sie beschreibt die Genauigkeit der Messungen und damit die Zuverlässigkeit der Ergebnisse. Die Pretests kamen bei Wiederholungen zu den gleichen Ergebnissen.¹⁶⁷

Der **Befragungszeitraum war vom 19. Oktober 2023 bis zum 9. November 2023**. Der Online-Link zur Umfrage wurde über die E-Mail der Hochschule versandt. Die Befragungspersonen wurden zur Sicherung der absoluten Anonymität in BCC¹⁶⁸ der E-Mails eingefügt.¹⁶⁹ Die E-Mails wurden sicherheitshalber zusätzlich an die eigene E-Mailadresse versandt, um den Erhalt zu prüfen.

Es wurden die **direkten E-Mailadressen der Mitarbeitenden der Personalämter** der 339 Behörden herausgesucht, um möglicherweise den Rücklauf zu erhöhen. Bei kleinen Behörden ohne eigenes Personalamt wurden die Mitarbeitenden des Hauptamts, des Vorzimmers oder der Bürgermeister bzw. die Bürgermeisterin, ggf. zur Weiterleitung der Umfrage, ausgewählt.¹⁷⁰

Der **Fragebogenrücklauf** wurde dokumentiert, um die Befragungsgruppe möglicherweise zu erinnern und das Abstimmungsverhalten zu analysieren.¹⁷¹

¹⁶⁵ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 165.

¹⁶⁶ Döring/Bortz, 2016, S. 405.

¹⁶⁷ Döring/Bortz, 2016, S. 95, 406.

¹⁶⁸ BCC=Blindkopie.

¹⁶⁹ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 157.

¹⁷⁰ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 161.

¹⁷¹ Döring/Bortz, 2016, S. 405.

Start war der 19. Oktober 2023. Die Gesamtstichprobe betrug 339 Behörden.

Datum	Anzahl der Rückläufe
20. Oktober 2023	53 Rückläufe
23. Oktober 2023	64 Rückläufe
30. Oktober 2023	95 Rückläufe
Herbstferien	
6. November 2023	Versand der Erinnerung 100 Rückläufe
7. November 2023	128 Rückläufe
9. November 2023	Abschluss: 132 Rückläufe

Abbildung 4: Übersicht der Rückläufe der schriftlichen Umfrage, eigene Darstellung.

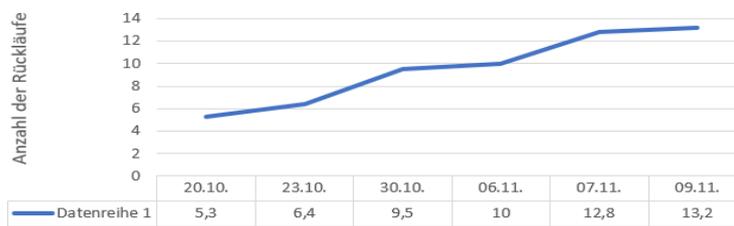


Abbildung 5: Rücklaufkurve der eingegangenen Fragebögen, eigene Darstellung.

Die **Rücklaufkurve** veranschaulicht die Anzahl der erfassten Fragebögen während der offenen Umfrage.¹⁷² Sie flachte nach circa einer Woche ab, daher wurden die Teilnehmer/-innen nochmals angeschrieben, in dem eine **Erinnerung** zum Ausfüllen der Befragung am 6. November 2023 versandt wurde. In der Erinnerung wurde der Dank an die Teilnehmer/-innen ausgesprochen, die bereits an der Umfrage teilnahmen. Es wurde darauf hingewiesen, dass diese nicht nochmals teilnehmen dürfen. Nach der Erinnerung nahmen zusätzlich 37 Behörden an der Umfrage teil.

5.4 Darstellung der Ergebnisse aus der Umfrage: Datenanalyse und Datenauswertung

Bei der Umfrage als quantitative Forschungsmethode werden nicht einzelne Untersuchungseinheiten, wie bei der qualitativen Forschung analysiert, sondern größere Fallzahlen mit geeigneten Methoden ausgewertet, um **plausible und**

¹⁷² Döring/Bortz, 2016, S. 412.

überprüfbare Ergebnisse zu erhalten.¹⁷³ Dabei wurde das wissenschaftliche Hauptgütekriterium der **Objektivität** gesichert, da die Datenauswertung neutral und unabhängig durchgeführt wurde.¹⁷⁴

Die Datenmenge in Höhe von 132 erfassten Fragebögen soll nach der Auswertung eine **hohe Vergleichbarkeit** bringen. Die Ergebnisse wurden analysiert und interpretiert und werden im Nachfolgenden dargestellt:

Kategorie I: Persönliche Angaben

Zur Einordnung der teilgenommenen Behörden wurde zu Beginn zwischen den Behördenarten unterschieden. Es erging der zusätzliche Hinweis, als Stadtkreis den Status „Stadtkreis“ auszuwählen. Dies wurde bewusst auf diese Weise formuliert, da bei der Auswertung ein Abgleich zwischen der Anzahl der angeschriebenen Behördenarten und dem Rücklauf geplant war:

Behördenart	Behördenanzahl, die die Möglichkeit hatten, abzustimmen	Behördenanzahl, die abgestimmt haben	Rücklaufquote in Prozent
Gemeinde und Stadt (bis 20.000 Einwohner/-innen)	200	74	= 37,00 %
Große Kreisstadt (ab 20.000 Einwohner/-innen)	95	33	= 34,74 %
Landkreis	35	20	= 57,14 %
Stadtkreis	9	3	= 33,33 %
Enthaltungen (2):	339	130	= 38,35 %
Gesamt:	-	132	= 38,94 %

Abbildung 6: Rücklaufquote in Prozentangaben, eigene Darstellung.

Die **Rücklaufquote** benennt die erfassten Fragebögen nach Ende der Datenerhebung. Dies wird im Vergleich zur Anzahl aller versandten Fragebögen dargestellt. Die Rücklaufquote liegt bei Umfragen häufig zwischen 5 % und 40 % und ist von verschiedenen Faktoren, wie der Befragungsart, der Zielgruppe, dem

¹⁷³ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 144.

¹⁷⁴ Döring/Bortz, 2016, S. 95, 405.

Thema, der Rekrutierung der Zielgruppe, der Länge des Fragebogens und dem Befragungszeitpunkt abhängig.¹⁷⁵ Die Rücklaufquote beträgt $n^{176}=132=38,94\%$.

Kategorie II Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung

Als erstes wurden unter dieser Kategorie die Behörden befragt, ob sie Coaching ihren Führungskräften anbieten oder nicht.

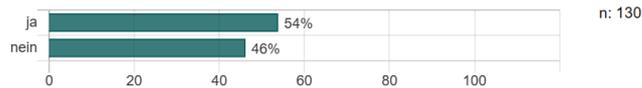


Abbildung 7: Übersicht zum Coachingangebot in Prozentangaben, Quelle: evasys.

Es gaben 54 % der Befragten ($n=130$)¹⁷⁷ an, dass sie Coaching anbieten, die restlichen 46 % der Befragten bieten Coaching ihren Führungskräften nicht an.

An dieser Stelle kann aufgrund der Umfrageergebnisse die erste Hypothese verifiziert oder falsifiziert werden:

Hypothese Nr. 1: Weniger als 50 % der befragten Kommunen bieten Coaching für ihre Führungskräfte an.	falsifiziert (widerlegt)
---	-------------------------------------

Im Anschluss wurde die Verteilung der Behörden, die Coaching anbieten oder nicht, analysiert. Der Status der Behörden wurde mit der Frage nach dem Coachingangebot in Verbindung gebracht und eine Korrelation erzeugt. 128 Behörden konnten nach ihrem Status zugeordnet werden.¹⁷⁸

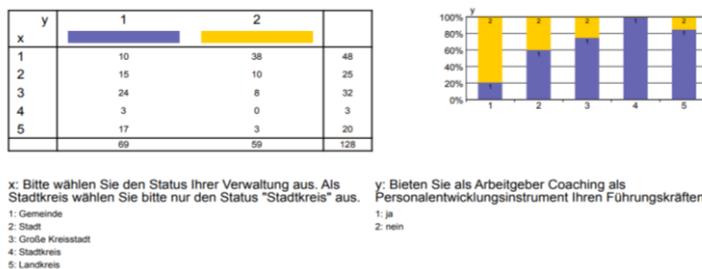


Abbildung 8: Behördenart – Coachingangebot: Korrelation, Quelle: evasys.

¹⁷⁵ Döring/Bortz, 2016, S. 412.

¹⁷⁶ Anzahl der erfassten Stimmen.

¹⁷⁷ zwei Behörden enthielten sich.

¹⁷⁸ bei allen Korrelationen werden folgende Behördenarten aufgeführt: Städte und Gemeinden bis 20.000 Einwohner/-innen, Große Kreisstädte ab 20.000 Einwohner/-innen, Land- und Stadtkreise.

Behördenart	Coachingangebot in Prozentangaben
Landkreis (n=20)	85 % der teilgenommenen Landkreise bieten Coaching an.
Stadtkreis (n=3)	100 % der teilgenommenen Stadtkreise bieten Coaching an.
Große Kreisstädte (n=32)	75 % der teilgenommenen Großen Kreisstädte bieten Coaching an.
Städte und Gemeinden (n=73)	34,25 % der teilgenommenen Städte und Gemeinden bieten Coaching an.

Abbildung 9: Behördenart – Coachingangebot in Prozentangaben, eigene Darstellung.

Die Auswertung stellt dar, dass die Tendenz besteht, dass Coaching eher bei größeren Behörden angeboten wird. Je kleiner die Behörde ist, desto weniger Behörden bieten Coaching an.

Je nachdem, wie die Behörden die Frage beantworteten, ob sie Coaching anbieten oder nicht, wurden die weiteren Fragen gefiltert, ausgeblendet und unterschiedlich angezeigt.

Bei den Behörden, die angaben, dass sie Coaching nicht anbieten (n=62), schlossen sich folgende Fragestellungen an:

Als erstes wurden die Gründe erfragt, warum Coaching den Führungskräften nicht angeboten wird. Teilgenommen an der Frage haben 62 Behörden, die mehrere Antwortmöglichkeiten¹⁷⁹ auswählen konnten. Alternativ bestand eine offene Antwortmöglichkeit:

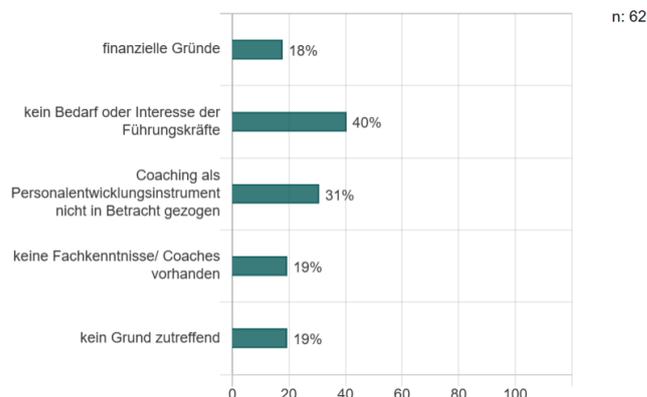


Abbildung 10: Gründe, Coaching nicht anzubieten, in Prozentangaben, Quelle: evasys.

¹⁷⁹ Multiple-Choice-Auswahl.

Der meistausgewählte Grund mit 40% ist der fehlende Bedarf oder das fehlende Interesse der Führungskräfte. Interessant ist, dass rund 1/3 der Befragten Coaching noch nicht als Personalentwicklungsinstrument in Betracht gezogen haben. Mit 18 % sind finanzielle Gründe der am wenigsten ausgewählte Grund. Im Auswertungsteil der offenen Fragen wurden Zeit- und Personalmangel als weitere Gründe angegeben.

An dieser Stelle kann aufgrund der Umfrageergebnisse die zweite Hypothese verifiziert oder falsifiziert werden:

Hypothese Nr. 2: Rund 1/3 der Behörden, die Coaching nicht anbieten, haben Coaching noch nicht in Betracht gezogen.	verifiziert (bestätigt)
--	--------------------------------

Im Anschluss wurde erfragt, ob die Behörden, die Coaching nicht anbieten, Coaching gerne anbieten würden oder nicht. Über die Hälfte der Kommunen haben Interesse Coaching ihren Führungskräften anzubieten:

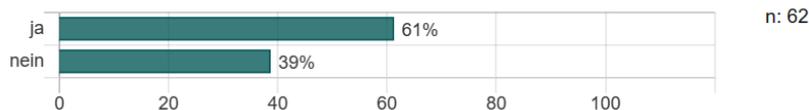


Abbildung 11: Coachingbedarf in Prozentangaben, Quelle: evasys.

Auch an dieser Stelle wurde der Status der Behörden mit der Frage nach dem Coachingbedarf in Verbindung gebracht und eine Korrelation erzeugt.¹⁸⁰

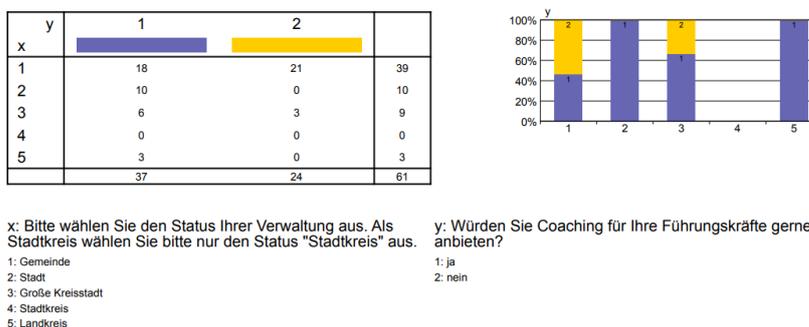


Abbildung 12: Behördenart – Coachingbedarf: Korrelation, Quelle: evasys.

Interessant ist, dass der Coachingbedarf zu 57,14 % auf Städte und Gemeinden, zu 66,67 % auf Große Kreisstädte und zu 100 % auf Landkreise zurückführbar ist.

¹⁸⁰ 61 Behörden (n=62) konnten nach dem Status zugeordnet werden.

Bei den Behörden, die abgestimmt haben, dass sie Coaching anbieten (n=70), schlossen sich folgende Fragestellungen an:

Die Behörden sollten zuerst abschätzen, wie viele Führungskräfte Coaching in ihrer Verwaltung in Anspruch nehmen.

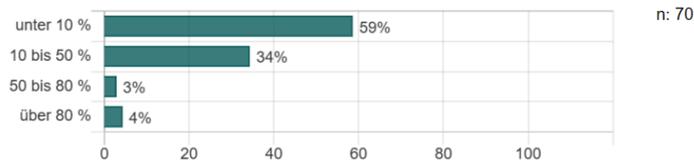


Abbildung 13: Geschätzte Inanspruchnahme von Coaching in Prozentangaben, Quelle: evasys.

Die meisten Behörden, nämlich 59 %, geben an, dass sie schätzen, dass nur unter 10 % ihrer Führungskräfte Coaching in Anspruch nehmen. Der zweithöchste Wert, nämlich 1/3 der befragten Behörden treffen die Aussage, dass weniger als die Hälfte der Führungskräfte Coaching beanspruchen würden. Nur 7 % der Behörden geben an, dass mehr als 50% ihrer Führungskräfte Coachingseinheiten wahrnehmen würden.

Kategorie III: Praktischer Mehrwert durch Coaching

Erste Frage unter dieser Kategorie war, ob Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte darstellt oder nicht.

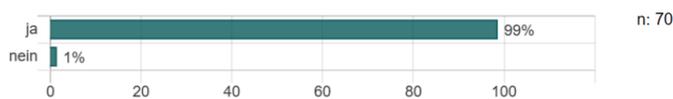


Abbildung 14: Eignung als Personalentwicklungsinstrument in Prozentangaben, Quelle: evasys.

99 % der befragten Behörden bewerten Coaching als ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument.

Daraufhin folgte die Frage, aus welchen Gründen Coaching als geeignetes Personalentwicklungsinstrument definiert werden kann. Es konnte ein Hauptgrund ausgewählt werden.¹⁸¹

¹⁸¹ zwei Behörden enthielten sich oder gaben ihre Antwort unter der offenen Fragestellung an.

Dabei gaben als höchsten Wert über die Hälfte der Kommunen mit 53 % das effektivere Führungsverhalten, sowie die verbesserte Führungskompetenz als Grund für die Eignung von Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme an.



Abbildung 15: Gründe zur Eignung als Personalentwicklungsinstrument in Prozentangaben, Quelle: evasys.

Zusätzlich wurden als Gründe zur Eignung als Personalentwicklungsinstrument im offenen Auswertungsteil der persönliche Austausch unter fachkundiger Anleitung, die kontinuierliche Selbstreflexion sowie die Möglichkeit an individuellen Fragestellungen zu arbeiten, angegeben.

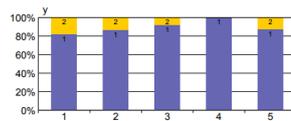
An dieser Stelle kann die dritte Hypothese aufgrund der Umfrageergebnisse verifiziert oder falsifiziert werden:

Hypothese Nr. 3: Die Mehrheit der Personalentwickler/-innen sind der Meinung, dass Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument zur Aneignung und Ausbau von Führungskompetenzen ist.	verifiziert (bestätigt)
--	--------------------------------

Kategorie IV: Förderung der Attraktivität von Coaching

Die erste Frage dieser Kategorie lautet, ob die Behörden ihre Führungskräfte über das Coachingangebot informieren. Auch an dieser Stelle wurde der Status der Behörden mit der Frage nach der Information zu Coaching in Verbindung gebracht und eine Korrelation erzeugt. 89 % der Behörden informieren über ihr Coachingangebot. Die Verteilung auf die Behördenarten ist regelmäßig. Alle Behördenarten informieren ihre Führungskräfte über das Coachingangebot. Lediglich acht Behörden informieren nicht über ihr Coachingangebot.

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

Abbildung 16: Behördenart – Information über Coaching: Korrelation, Quelle: evasys.

Im Anschluss stellte sich die Frage, wie die Führungskräfte über Coaching informiert werden. Es bestanden mehrere Antwortmöglichkeiten¹⁸² und eine offene Antwortmöglichkeit.¹⁸³

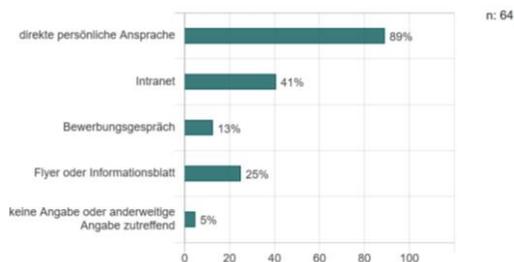


Abbildung 17: Auswahl der Informationskanäle in Prozentangaben, Quelle: evasys.

Mit 89% ist der persönliche Austausch über das Coachingangebot der meistausgewählte Grund. 41 % nutzen ihr Intranet als Informationsträger. Interessant ist, dass nur ein ¼ der Behörden einen Flyer oder Informationsblatt zur Information und Anwerben der Führungskräfte verwenden. Die Informationen innerhalb von Bewerbungsgesprächen wird mit 13 % am wenigstens genutzt. Unter den offenen Fragen wurden weitere Informationskanäle evaluiert, nämlich:

- Anlass- oder einzelfallbezogene Informationen, z. B. in schwierigen Situationen
- während entsprechenden Besprechungsformaten für Führungskräfte, internen Veranstaltungen, Fortbildungen
- über gezielte Anfragen durch die Führungskräfte selbst
- über Mundpropaganda

¹⁸² Multiple-Choice-Auswahl.

¹⁸³ sechs Behörden enthielten sich oder gaben ihre Antwort unter der offenen Fragestellung an.

- über Newsletter
- per E-Mail
- über Begrüßungsmappen für neue Führungskräfte
- über das Fortbildungsprogramm

An dieser Stelle kann die vierte Hypothese aufgrund der Umfrageergebnisse verifiziert oder falsifiziert werden:

Hypothese Nr. 4: Weniger als 50 % der befragten Kommunen, die Coaching anbieten, informieren über ihr Coachingangebot durch ein Informationsblatt.	verifiziert (bestätigt)
---	------------------------------------

Die Kommunen schätzten nun ab, wie viel Prozent der Führungskräfte sie mit ihren Informationen erreichen.¹⁸⁴

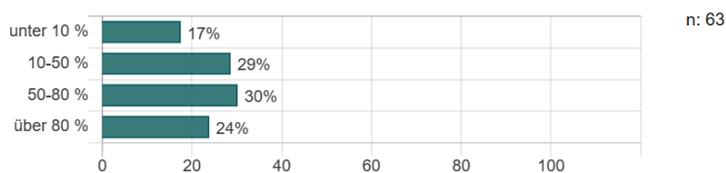


Abbildung 18: Eignung der Informationskanäle in Prozentangaben, Quelle: evasys.

46 % der Behörden¹⁸⁵ schätzen, dass sie bis 50 % ihrer Führungskräfte durch ihre Informationskanäle erreichen. Interessant ist, dass von diesen Behörden sogar 17 % abschätzen, dass nur bis zu 10 % ihrer Führungskräfte tatsächlich über das Coachingangebot informiert sind. 30 % der Kommunen geben an, dass sie 50 bis 80 % ihrer Führungskräfte schätzungsweise erreichen, und nur knapp ¼ der Behörden nehmen an, dass über 80 % ihrer Führungskräfte die Informationen zu Coaching wahrnehmen.

¹⁸⁴ sieben Behörden enthielten sich.

¹⁸⁵ Bis 50 % werden die Angaben 17 % und 29 % addiert.

6. Coaching als geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte in der Kommunalverwaltung?

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln das Thema Coaching durch Literaturrecherche erörtert und das Coachingimage in Baden-Württemberg abgebildet wurde, soll nun der Bezug zur aktuellen Coachingpraxis dargestellt werden. Im Nachfolgenden wird die Datenaufbereitung und -erhebung beschrieben.

6.1 Zielsetzung der Interviews und Methodenauswahl

Durch leitfadengestützte Expert/-inneninterviews und deren qualitativer Auswertung sollen nachvollziehbare Ergebnisse erlangt werden.

Im Rahmen der Planung von qualitativen Interviews sollten das Thema und die Zielsetzung der Interviews festgelegt, die Befragungspersonen und Methode ausgewählt sowie die Interviewfragen formuliert und getestet werden. Am Ende der Planungen sollte deutlich sein, zu welchem Thema, welche Personen auf welche Art und Weise zu interviewen sind.¹⁸⁶ Die Planungen werden nun erläutert:

Ein Ziel der Interviews und Bestandteil der Forschungsfrage ist die aktuelle Coachingpraxis in Baden-Württemberg darzustellen.

Merkmal eines Interviews sind oft **Hypothesen**, die durch die Interviews **entwickelt oder getestet** werden.¹⁸⁷ Daher soll zusätzlich als Untersuchungsziel analysiert werden, ob Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte in der Praxis darstellen kann oder nicht. Dieses Untersuchungsziel wurde **neutral formuliert**, um durch die Interviews wissenschaftlich fundierte Ergebnisse zu erlangen.

Diese Form des Interviews wurde vor allem gewählt, da mündliche Aussagen ermöglichen, in kürzerer Zeit **Informationen in größerem Umfang** zu den

¹⁸⁶ Döring/Bortz, 2016, S. 365.

¹⁸⁷ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 145.

gestellten Fragen zu erhalten. Insbesondere **umfassende Zusammenhänge oder ineinandergreifende Prozesse** können gut Bestandteil eines Interviews sein.¹⁸⁸

In der qualitativen Forschung existieren unterschiedliche Interviewformen. Umgesetzt wurde das **halbstandardisierte Interview in Form eines Expert/-inneninterviews**. Diese Befragungsart zeichnet sich durch den Status der Interviewperson aus. Es werden Personen, mit einer gewissen Expertise zu dem Thema befragt.¹⁸⁹ Dabei werden einzelne Untersuchungspersonen ausgewählt und **Einzelfallanalysen** durchgeführt.¹⁹⁰ Die oder der Interviewte kann **subjektive Theorien**, also persönliche Annahmen wie Erfahrungen und seine Fachkenntnisse preisgeben.¹⁹¹

Zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Interviews wurde über mögliche Aufgaben gebrainstormt, diese zusammengefasst sowie priorisiert und sie in eine zeitliche Reihenfolge gebracht. Im nächsten Schritt wurden die Tätigkeiten in einem **Gantt-Diagramm**¹⁹² dargestellt. Zweck der Darstellung ist es, einen Überblick über alle notwendigen Tätigkeiten zu erhalten und die Einhaltung der zeitlichen Rahmenbedingungen prüfen zu können. Zum Abschluss wurde anhand des Gantt-Diagramms das eigene **Selbstmanagement** reflektiert und persönliche Lerneffekte notiert. Die Reflexion ist unter Anlage 20 ersichtlich.

6.2 Begründung und Auswahl der Befragten

Die Auswahl der Interviewpartner/-innen ist sehr wichtig und wurde sorgfältig geplant. Es wurden folgende Schritte durchlaufen:

Zuerst wurde die mögliche **Zielgruppe** für die Expert/-inneninterviews im Hinblick auf die Forschungsfrage definiert. Es wurden Personen mit Fachkenntnissen sowie Praxis- und Handlungswissen ausgewählt.¹⁹³

¹⁸⁸ Döring/Bortz, 2016, S. 357.

¹⁸⁹ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 132.

¹⁹⁰ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 145.

¹⁹¹ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 130 f..

¹⁹² *Unter Anlage 4 ersichtlich.*

¹⁹³ Döring/Bortz, 2016, S. 375.

Um einen Teil der Forschungsfrage zu bearbeiten, nämlich die aktuelle Coachingpraxis darzustellen und mögliche Empfehlungen zur Implementierung und Verankerung von Coaching in der Kommunalverwaltung in Baden-Württemberg abzuleiten, wurde die Zielgruppe **limitiert**. Die Personen sollten als **Gemeinsamkeit** die Tätigkeit in der Personalentwicklung für Führungskräfte aufweisen sowie Coachingerfahrung mitbringen.

Um einen hohen Wirkungsgrad an verwertbaren Antworten zu generieren und um unterschiedliches Erfahrungswissen zu erhalten, sowie die **Diversität** zu beachten, wurden Personen mit verschiedenen Hintergründen gewählt:¹⁹⁴

- Personen mit und ohne Führungsposition,
- unterschiedliche Dauer der Berufserfahrung in der Personalentwicklung,
- Personen mit zusätzlicher Coachinausbildung und Tätigkeit als interne/-r und/ oder externe/-r Coach/-in,
- verschiedene Altersgruppen und gleicher Frauen- und Männeranteil.

Es wurden **Recherchen** zur Auswahl der Gesprächspersonen durchgeführt. Bei potenziellen Personen wurde die aktuelle Position, die Begründung zur Auswahl für das Interview und der Bezug zur Masterthesis dargestellt. Die Gesprächspersonen werden im Nachfolgenden vorgestellt:

Interviewpartnerin am Montag, den 9. Oktober 2023

Frau **Laura Sanz-Mendez** ist als Personalentwicklerin im Bildungsmanagement der **Stadtverwaltung Konstanz** tätig. Sie ist in der Führungskräfteentwicklung für rund 130 Führungskräfte zuständig, die sie bei ihren Kompetenzentwicklungs- und Karrierefragen unterstützt.¹⁹⁵ Sie wurde als Fachexpertin aufgrund ihrer Funktion in der Personalentwicklung und Weiterbildung von Führungskräften ausgewählt.

Der Bezug zur Masterthesis liegt in der Anknüpfung an die Fachexpertise der Mitarbeitenden der Personalentwicklung zu Coaching für Führungskräfte. Es wurde bereits eine Untersuchung mit empirischer Datenerhebung zu

¹⁹⁴ Spillner, 2023, S. 64 f.

¹⁹⁵ Anlage 11, Transkription I, S. 1.

Erfolgskriterien von Coaching auf Grundlage von Befragungen der gecoachten Führungskräfte und Personen aus der Personalentwicklung bei der Stadt Konstanz durchgeführt.¹⁹⁶

Interviewpartner am Dienstag, den 17. Oktober 2023

Herr **Stefan Scholer** leitet das Servicecenter für obere Führungskräfte der **Stadtverwaltung München** mit der Betreuung von rund 3.000 Führungskräften. Er verfügt über langjährige Erfahrungen mit unterschiedlichen Personalentwicklungsformaten, darunter auch Coaching. Er ist ausgebildeter systemischer Management-Coach.¹⁹⁷

Herr Scholer wurde als Fachexperte aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen in der Personalentwicklung und in der Führung und als Coach ausgewählt. **Der Bezug zur Masterthesis** liegt im Schwerpunkt seiner Arbeit, nämlich der Verankerung nachhaltiger Lernformen, wie Coaching.¹⁹⁸

Interviewpartner am Donnerstag, den 19. Oktober 2023

Herr **Artur Hamm** leitet das Team Personal- und Organisationsentwicklung und Gesundheitsmanagement des **Landratsamtes Heilbronn**. Er begleitet schwerpunktmäßig junge Führungskräfte sowie Nachwuchsführungskräfte. Er hat die systemische Coachingausbildung mit dem Schwerpunkt Führung und Management, Führungskräftebegleitung absolviert.¹⁹⁹

Herr Hamm wurde als Fachexperte aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen in der Personalentwicklung und in der Führung und als Coach ausgewählt. **Der Bezug zur Masterthesis** liegt neben dem Schwerpunkt seiner Arbeit, nämlich der Förderung von Führungskräften in oder für Führungspositionen beim Landratsamt Heilbronn,

¹⁹⁶ Staatsanzeiger Baden-Württemberg, 2022; online unter: <https://www.staatsanzeiger.de/hochschulen/bachelorarbeiten/das-macht-coaching-fuehrungskraefte-in-der-oeffentlichen-verwaltung-erfolgreich/> [03.11.2023].

¹⁹⁷ Anlage 12, Transkription II, S. 1.

¹⁹⁸ Treffpunkt Kommune, 2019; online unter: <https://www.treffpunkt-kommune.de/stefan-scholer-lernbereitschaft-muss-grundhaltung-werden/> [03.11.2023].

¹⁹⁹ Anlage 13, Transkription III, S. 1.

auch in der Funktion des Landratsamtes als weitere Ebene der Kommunalverwaltung. Dadurch wird ein vielschichtiger Blick gesichert.

Interviewpartnerin am Dienstag, den 31. Oktober 2023

Frau **Claudia Wurst** ist als Sachgebietsleiterin in der Abteilung Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung der **Stadtverwaltung Stuttgart** tätig. Sie ist zuständig für das Coachingangebot für Führungskräfte der Stadt Stuttgart.²⁰⁰

Frau Wurst wurde als Fachexpertin aufgrund ihrer Funktion als Personalentwicklerin und ihrer Erfahrungen zum Thema Coaching ausgewählt. **Der Bezug zur Masterthesis** liegt neben dem Schwerpunkt ihrer Arbeit, nämlich der Förderung von Führungskräften in oder für Führungspositionen bei der Stadt Stuttgart, in der Funktion der Stadtverwaltung Stuttgart als Landeshauptstadt für die Abbildung des Coachingangebots in Baden-Württemberg.

Der Erstkontakt zu den Befragungspersonen wurde per E-Mail aufgenommen. Ziel war die **Zusage und Vereinbarung eines Interviewtermins**. Da Fachexpert/-innen und Führungskräfte oft wenig Zeit zur Verfügung haben oder schwer erreichbar sind, wurde das Anschreiben komprimiert gestaltet.²⁰¹ Im Anschreiben wurde in einer **Sedcard** ein persönlicher Kurzüberblick über die Interviewerin geteilt, sowie Informationen über das Thema, die persönliche Intension zur Auswahl des Themengebiets, den möglichen Forschungsbeitrag der einzelnen Befragungsperson und Organisatorisches zu den Interviews aufbereitet. In der Anlage 5 ist ein Beispiel eines Anschreibens ersichtlich. Zudem wurden vier Termine für ein Interview vorgeschlagen mit der Offenheit für Gegenvorschläge.

Die vier Interviews wurden zwischen dem **9. und 31. Oktober 2023** geführt. Für jedes Interview wurden zwischen 45 und 60 Minuten Interviewzeit angesetzt.

²⁰⁰ Anlage 14, Transkription IV, S. 1.

²⁰¹ Döring/Bortz, 2016, S. 375 f.

6.3 Darlegung der Fragenauswahl: Aufbau und Gestaltung des Fragebogens

In der qualitativen Forschung sind halbstrukturierte Interviews typisch. Das Fundament und der rote Faden eines Interviews ist der **Interviewleitfaden**. Er beinhaltet **offene Fragen**, die in eigenen Worten frei zu beantworten sind.²⁰²

Der Interviewleitfaden enthält die notwendigen Fragen, um alle für die Forschungsfrage maßgebenden Themen besprechen zu können.²⁰³

Die Konstruktion des Fragebogeninstruments erfolgt in zwei Schritten: als Grobkonzept und im Weiteren als Feinkonzept:²⁰⁴

1. Schritt: Grobkonzept: Mit Blick auf das Untersuchungsziel²⁰⁵ wurden zunächst Kategorien für den Fragebogen als roter Faden zur späteren übersichtlicheren Auswertung gebildet. Es wurden Fragestellungen durch Brainstorming zur Herleitung dieser Kategorien entwickelt. Aus diesen Fragestellungen wurden fünf Kategorien als Schwerpunkte des Interviewleitfadens herausgearbeitet:

Welchen Gewinn kann der Arbeitgeber und die Führungskraft durch Coaching erhalten? Kategorie I: Praktischer Mehrwert durch Coaching
Wie kann man diesen Mehrwert erreichen? Kategorie II: Voraussetzungen für erfolgreiches Coaching
Wie kann man Coaching langfristig integrieren? Kategorie III: Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung
Wie kann man Führungskräfte und Coaches gewinnen? Kategorie IV: Förderung der Attraktivität von Coaching
Wie wird Coaching finanziert? Kategorie V: Finanzierung von Coaching

Abbildung 19: Kategorienbildung Leitfaden Expert/-inneninterviews, eigene Darstellung.

2. Schritt: Feinkonzept: Im Anschluss wurden Interviewfragen zu den jeweiligen Kategorien formuliert. Sie sollen das Untersuchungsziel beantworten und sind Grundlage für die Datenerhebung und -auswertung.

²⁰² Döring/Bortz, 2016, S. 365; Hug/Poscheschnik, 2020, S. 138.

²⁰³ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 127.

²⁰⁴ Döring/Bortz, 2016, S. 405 ff.

²⁰⁵ *Kann Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte in der Praxis sein?*

Zusätzlich wurde bei der Entwicklung der Interviewfragen ein möglicher **Mehrwert für das Strategiepapier** als Ergebnis der Masterarbeit fokussiert. Daher sollten durch mögliche Erkenntnisse aus den Interviews Strategien zur Implementierung und Verankerung des Coachingangebotes in den Kommunen in Baden-Württemberg abgeleitet werden.

Unter den fünf Kategorien wurden **20 Interviewfragen** formuliert. Um die Daten systematisch erheben zu können wurden die Fragestellungen unter Einhaltung **wissenschaftlicher Gütekriterien** entwickelt. Diese werden im Nachfolgenden vorgestellt:

- Es wurden Überlegungen zur **Zielsetzung** der Fragen im Hinblick auf die Zielgruppe und zur Beantwortung der Forschungsfrage durchgeführt.²⁰⁶
- Bei der Formulierung der Fragen wurde die **wissenschaftliche Neutralität** berücksichtigt. Formulierungen dürfen nicht wertend formuliert sein. Dopplungen, Mehrdeutigkeit und Suggestivfragen sind zu streichen.²⁰⁷
- **Konkrete und einfache** Fragen wurden formuliert, die nicht zu Missverständnissen führen können. Fragenbündelungen wurden vermieden.²⁰⁸
- Es wurden **offene** Fragen formuliert, die zum Beschreiben und Erzählen animieren sollten. Geschlossene Fragestellungen wurden vermieden.²⁰⁹

Der Interviewleitfaden besteht aus drei Seiten. Auf dem Deckblatt wurden das Thema der Masterthesis, die durchführende Institution und Gesprächspersonen, das Interviewdatum mit Zeitrahmen sowie das Forschungsprojekt durch die Forschungsfrage abgebildet. Der Interviewleitfaden ist in der Anlage 6 ersichtlich.

²⁰⁶ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 137.

²⁰⁷ Döring/Bortz, 2016, S. 8.

²⁰⁸ Döring/Bortz, 2016, S. 403.

²⁰⁹ Döring/Bortz, 2016, S. 403.

Vor dem Interview wurden zwei **Pretests** ausgeführt, um die Interviewdurchführung zu simulieren und zu erproben.²¹⁰ Pretests ermöglichen die **praktische Übung** sowie die Überprüfung des **reibungslosen Interviewablaufs**.²¹¹ Die Probedurchgänge des Interviewleitfadens wurden mit zwei verschiedenen Personen durchlaufen, um möglichst viele Eindrücke, Erkenntnisse und Übung zu sammeln. Dies half, Schwachstellen, eine mögliche unlogische Abfolge und missverständliche Fragen zu erkennen. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde der Interviewleitfaden modifiziert.

Zur Vorbereitung wurde das Material organisiert: Aufnahmegerät, Interviewleitfaden, Informationen über die Gesprächspersonen sowie die Einwilligungserklärung zur Datenerhebung und -verarbeitung.²¹² Der Interviewleitfaden wurde eine Woche vor dem Gesprächstermin jeder Befragungsperson zur Information und Vorbereitung per E-Mail zugesandt.

6.4 Methodik der Durchführung der Expert/-inneninterviews

Grundlage zur Interviewdurchführung sind **Einwilligungserklärungen zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten**.²¹³ Somit wurden Einwilligungsformulare entworfen und den Gesprächspersonen zur Unterschrift eine Woche vor dem Gesprächstermin per E-Mail zur Verfügung gestellt. Die unterschriebenen Erklärungen sind in den Anlagen 7 bis 10 zu finden. Vor Beginn des Gesprächs wurde zusätzlich die **Zustimmung zur Aufzeichnung** des Gesprächs von den Interviewpartner/-innen eingeholt.²¹⁴

Es wurde darauf geachtet, dass der Interviewleitfaden und die Einwilligungserklärung dasselbe Deckblatt mit allen notwendigen Informationen zum Thema und zum Interview aufweist. Gleichzeitig wurde die

²¹⁰ Döring/Bortz, 2016, S. 154.

²¹¹ Döring/Bortz, 2016, S. 199.

²¹² Döring/Bortz, 2016, S. 365.

²¹³ Döring/Bortz, 2016, S. 582.

²¹⁴ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 137; Döring/Bortz, 2016, S. 366.

Einwilligungserklärung mit dem Logo der Hochschule für öffentliche Finanzen und Verwaltung in Ludwigsburg versehen.

Vor jedem Interviewbeginn wurde die **Technik überprüft**: Die Funktion des Aufnahmegeräts sowie das Webkonferenztool Webex²¹⁵ wurden getestet.²¹⁶

Zu Beginn jedes Interviews wurde ein großer Wert auf die Begrüßung der Interviewpartner/-innen gelegt sowie der **Dank für ihr Engagement** ausgesprochen. Durch das gegenseitige Vorstellen und die Frage nach dem persönlichem Wohlfühl sollte eine angenehme Atmosphäre zu Gesprächsbeginn entstehen.²¹⁷

Zur Orientierung wurden die **Rahmenbedingungen** bei jedem Interviewbeginn nochmals zusammengefasst:

- Kurvorstellung des Themas: Darstellung des Untersuchungsanliegens,
- mögliches Ziel des Interviews für das Ergebnis der Masterarbeit,
- Grund der Auswahl der Interviewten,
- Ablauf und Dauer des Interviews, Hinweis auf mögliche Rückfragen,
- Aufnahme und Löschung der Interviewdaten.

Die Gespräche wurden online durchgeführt. Der Austausch im Dialog sorgte für eine persönlichere Atmosphäre und das schnelle Reagieren auf Antworten und Rückfragen war dadurch möglich. Wichtig bei Interviews ist es, eine **Vertrauensbasis aufzubauen**, damit die Gesprächsperson alles berichtet, was er oder sie denkt.²¹⁸ Dazu wurde ernsthaftes Interesse am Befragten bzw. an der Befragten und den Antworten gezeigt, in dem zu Beginn vermittelt wurde, dass der Beitrag des/ der Interviewpartners/-in **für die Forschung wichtig** ist. Zudem war der konzentrierte Fokus auf den Gesprächspersonen. Auf die **Einhaltung der maximalen 60-minütigen Zeitvorgabe** pro Interview wurde geachtet.

²¹⁵ *Software für Web- und Videokonferenzen.*

²¹⁶ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 136; Döring/Bortz, 2016, S. 366.

²¹⁷ Döring/Bortz, 2016, S. 365 f.

²¹⁸ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 136.

Die Fragen wurden zur Orientierung in fünf Kategorien aufgeteilt (siehe Punkt 6.3). Als gesprächsführende Person konnte man den Dialog so **leichter steuern**.²¹⁹

Der Leitfaden gibt die Fragen und deren Reihenfolge vor. Allerdings ist die Interviewführung **flexibel**. Um den Redefluss am Laufen zu halten oder an Antworten anknüpfen zu können, wurden Fragen auch **vorgezogen oder übersprungen**. Teilweise wurde **zusätzlich nachgefragt**, um weitere Informationen zu erhalten.²²⁰ Beachtet wurde, dass die Befragungsperson beim Thema bleibt. Eigene Reaktionen und das nonverbale Verhalten der Befragten wurden aufmerksam verfolgt.

Am Ende jedes Interviews schloss sich ein **informeller Austausch** an. Der nochmalige Dank für das Engagement beendete die Interviews.²²¹

6.5 Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews, Datenanalyse und Auswertung mit Fazit

Die Aufzeichnungen müssen vor der Datenauswertung verschriftlicht werden. Diese Verschriftlichung nennt man **Transkription**.²²² Ein Schwerpunkt liegt auf der Analyse der Transkripte.

Daher wurden die Interviews per Audioaufnahme vollständig dokumentiert. Die Interviews wurden innerhalb derselben Woche aufgrund der persönlichen Eindrücke verschriftlicht. Nach jeder Transkription wurden diese nochmals zur Überprüfung der Korrektheit angehört und ggf. zur Vollständigkeit ergänzt.²²³ Die Transkriptionen sind in den Anlagen 11 bis 14 ersichtlich.

Nach den Interviews wurde eine kurze **Reflexion** zur Nachbereitung der Interviews erarbeitet.²²⁴ Dabei wurden Beobachtungen, wie Stimmungsbilder, die Dynamik,

²¹⁹ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 138.

²²⁰ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 127, 137.

²²¹ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 138.

²²² Döring/Bortz, 2016, S. 367.

²²³ Spillner, 2023, S. 67.

²²⁴ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 139.

besondere Ereignisse sowie das eigene Verhalten, Eindrücke und Erfahrungen reflektiert. Diese Notizen waren wichtig für den eigenen Lernerfolg. Die Reflexion ist in Anlage 15 ersichtlich.

Die Interviewinhalte wurden auf der Grundlage eines qualitativen Datenanalyseverfahrens ausgewertet.²²⁵ Es wurde die qualitative **Inhaltsanalyse nach Mayring** gewählt. In Deutschland hat sich diese Form am stärksten verankert.²²⁶ Diese Inhaltsanalyse ist ein sehr strukturiertes Verfahren, bei dem die Daten systematisch analysiert werden. Die Schritte sind relativ genau definiert.²²⁷

Aufgrund der strukturierten Vorgehensweise kann sichergestellt werden, dass aus den umfassenden Interviewäußerungen nachvollziehbare Schlussfolgerungen gezogen werden. Schwerpunkt ist das „**Verstehen von Sinn**“ (z. B. von Motiven und Erfahrungen). Subjektive Aspekte stehen im Fokus, die nicht gemessen, sondern interpretiert werden.²²⁸

Die Auswertung erfolgte in mehreren Schritten:

Schritt 1: Die Interviewfragen wurden bereits bei der Erstellung des Interviewleitfadens in **fünf Kategorien** geteilt.²²⁹

Schritt 2: Die Interviewtexte wurden **Unterkategorien**²³⁰ zugeordnet, indem sie in Schlagworten komprimiert beschrieben wurden. Sinn dahinter ist, ähnliche Aussagen derselben oder anderen Gesprächspersonen leicht vergleichen zu können. Dabei wurde **deduktiv** vorgegangen, d. h. bereits vor Einblick in das Interviewmaterial wurden mithilfe der Interviewfragen Unterkategorien gebildet.²³¹

²²⁵ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 189.

²²⁶ Döring/Bortz, 2016, S. 542.

²²⁷ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 189-191.

²²⁸ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 145.

²²⁹ Döring/Bortz, 2016, S. 542.

²³⁰ auch Codes genannt.

²³¹ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 190.

Schritt 3: Im Anschluss wurde der Interviewtext auf das Wesentliche zusammengefasst. Dabei ist die starke Orientierung am Interviewtext elementar. Dies nennt man **Paraphrasieren**.²³² Dadurch kann eine große Datenmenge auf die Quintessenz reduziert werden.

Schritt 4: Die Paraphrasen wurden im Anschluss einer **Themenanalyse** unterzogen und übergeordneten Schwerpunkten zugeteilt. Diesen Schritt nennt man **Kodierung**.²³³ Beim Kodieren sollten die Schwerpunkte nicht zu subjektiv formuliert werden, sodass eine zweite Person, die die Schwerpunkte nicht kennt, auf dieselbe Kodierung kommen würde.²³⁴ Dies wurde an einem Beispiel getestet.

Schritt 5: Ergänzt wurden die Zeilen der Transkription im Auswertungsdokument, damit ein leichtes Nachlesen möglich wird.

Durch diese Vorgehensweise war es leichter, die Antworten **gegenüberzustellen und miteinander zu vergleichen**.²³⁵ Es wurden Ergebnisse abgeleitet und **Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten** der Aussagen der Gesprächspersonen herausgearbeitet. Dabei wurden auch **zusammenhängende Themen** zwischen verschiedenen Gesprächspersonen in Verbindung gebracht. Es wurde darauf geachtet, dass Verweise im Fließtext der Masterarbeit eingearbeitet werden, sodass bei Schlussfolgerungen auf Ausschnitte des jeweiligen Interviews verwiesen werden kann, um die Aussagen nachvollziehen zu können.²³⁶

²³² Döring/Bortz, 2016, S. 542.

²³³ Spillner, 2023, S. 46.

²³⁴ Spillner, 2023, S. 46 f.

²³⁵ Hug/Poscheschnik, 2020, S. 189.

²³⁶ Spillner, 2023, S. 68.

Die **Interviewauswertung** wird im Nachfolgenden vorgestellt:

Kategorie I: Verankerung von Coaching in der Personalentwicklung

Code/Unterkategorie: Einführung von Coaching

Coaching wird durchgehend als freiwilliges Instrument angeboten.²³⁷

Grundvoraussetzung sollte der Wille zur Inanspruchnahme von Coaching, bestenfalls mit einem persönlichen Veränderungsziel sein.²³⁸

Zwei Verwaltungen geben die vielfältigen Führungskräfteanforderungen in einer komplexen Arbeitswelt als Grund für die Einführung von Coaching als individuelle und unterstützende Führungskräfteförderung an.²³⁹

Coaching wurde auf unterschiedliche Weisen eingeführt: Bei einer Behörde war Coaching Teil des Führungskräfteförderungsprogramms und wurde mit der Zeit als eigenständiges Angebot etabliert.²⁴⁰ Bei einer weiteren Behörde wurde der Fortbildungsmarkt beobachtet und passend zur städtischen Zielsetzung der Selbstorganisation der Führungskräfte Coaching eingeführt.²⁴¹ In der dritten Verwaltung erging die Idee der Coachingeinführung von der Führungsspitze aus.²⁴² Bei der vierten Verwaltung wurde die Personalentwicklung aufgebaut und neu definiert und im Rahmen der Führungskräfteförderung Coaching zur Unterstützung ausgewählt. Da Coaching vor rund 20 Jahren im öffentlichen Dienst recht unbekannt war, wurde eine Coachingveranstaltung mit externen Coaches für ein Grundverständnis organisiert.²⁴³

²³⁷ Anlage 11, Transkription I, S. 1; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 1; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 1; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 1; Anlage 19, Auswertung IV.

²³⁸ Anlage 12, Transkription II, S. 1; Anlage 17, Auswertung II.

²³⁹ Anlage 13, Transkription III, S. 1; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 1; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁴⁰ Anlage 11, Transkription I, S. 1; Anlage 16, Auswertung I.

²⁴¹ Anlage 12, Transkription II, S. 1; Anlage 17, Auswertung II.

²⁴² Anlage 13, Transkription III, S. 1; Anlage 18, Auswertung III.

²⁴³ Anlage 14, Transkription IV, S. 1; Anlage 19, Auswertung IV.

Code/Unterkategorie: Coachingkonzept

Drei von vier Verwaltungen haben ein Coachingkonzept.²⁴⁴ Bei einer Behörde besteht der Bedarf nach solch einem Konzept.²⁴⁵ Gestartet werden kann mit der Konzeptausgestaltung z. B. durch den Aufbau eines Coachingpools.²⁴⁶ Konzeptinhalte können das Coachingkontingent, die Räumlichkeiten für die Coachingsitzungen, die Anforderungen und Kriterien an die Coaches, die Chancen und das Grundverständnis von Coaching, dessen Freiwilligkeit und die Abgrenzung zu anderen Instrumenten, wie Beratung, Supervision und Mentoring, sein.²⁴⁷

Code/Unterkategorie: Coachingprozess

Bei allen Dienststellen wird Coaching für Führungskräfte angeboten.²⁴⁸ Dabei kann Führungserfahrung von Personen definiert werden, wenn diejenigen Mitarbeitergespräche führen.²⁴⁹ Bei zwei Behörden wurde dieser Begriff auf Schlüsselpersonen in der Verwaltung und bei einer der beiden Behörden auf Projektverantwortliche ausgeweitet.²⁵⁰ In zwei Organisationen erhalten auch Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung Coaching bei Bedarf.²⁵¹

Es geht vor allem um Einzelcoaching. Bei einer Behörde wurde auch das Teamcoaching mit sehr guter Resonanz eingeführt.²⁵²

Die Schritte des Coachingprozesses, die die Gesprächspersonen beschrieben, werden nachfolgend dargestellt:

²⁴⁴ Anlage 11, Transkription I, S. 2; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 1f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 14, Transkription IV, S. 2 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁴⁵ Anlage 13, Transkription III, S. 1; Anlage 18, Auswertung III.

²⁴⁶ Anlage 11, Transkription I, S. 2; Anlage 16, Auswertung I.

²⁴⁷ Anlage 12, Transkription II, S. 1 f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 14, Transkription IV, S. 2 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁴⁸ Anlage 11, Transkription I, S. 1; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 2; Anlage 17, Auswertung II, S; Anlage 13, Transkription III, S. 1 f.; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 2; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁴⁹ Anlage 12, Transkription II, S. 2; Anlage 17, Auswertung II.

²⁵⁰ Anlage 12, Transkription II, S. 2; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 1 f.; Anlage 18, Auswertung III.

²⁵¹ Anlage 11, Transkription I, S. 2; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 13, Transkription III, S. 1 f.; Anlage 18, Auswertung III.

²⁵² Anlage 11, Transkription I, S. 5; Anlage 16, Auswertung I.

Schritt 1: Telefonische oder schriftliche Bedarfsmeldung durch die Führungskraft an die Mitarbeitenden der Personalentwicklung und Führen eines Bedarfsklärungsgesprächs.²⁵³ Eine Behörde verfügt über einen Coachingantrag mit Angaben zum Thema, Anlass und möglicher Zielsetzung durch die Führungskraft, den auch die übergeordnete Führungskraft unterschreibt.²⁵⁴ Die Mitarbeitenden der Personalentwicklung prüfen auch, ob Coaching ein geeignetes Instrument für das Thema darstellt.²⁵⁵ Aufgrund dieses Bedarfsklärungsgesprächs kann eine hohe Zufriedenheit aufgrund der sehr guten Passung zwischen Coach/-in und Führungskraft entstehen.²⁵⁶

Schritt 2: Empfehlung von einem bis drei Coaches durch die Mitarbeitenden der Personalentwicklung oder der Ausspruch eines konkreten Wunschs nach einem/einer Coach/-in durch die Führungskraft. Die Auswahl der Coaches wird meist durch den Versand von Coachprofilen getätigt.²⁵⁷ Bei einer Behörde werden Informationen zu den Coaches über eine Coachingbroschüre versandt.²⁵⁸ Bei zwei Behörden sind Informationen zu den Coaches auf internen Plattformen einsehbar.²⁵⁹ Eine Verwaltung beachtet bei der Coachempfehlung, dass nicht zwei nachgeordnete oder übergeordnete Führungskräfte wegen möglicher Rollenkonflikte denselben Coach/ dieselbe Coachin erhalten.²⁶⁰

Schritt 3: Nach der Auswahl der Coaches erfolgt die Kontaktaufnahme durch die Mitarbeitenden der Personalentwicklung oder die Führungskraft selbst.²⁶¹

²⁵³ Anlage 11, Transkription I, S. 2; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 2 f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 2; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 2 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁵⁴ Anlage 12, Transkription II, S. 2 f.; Anlage 17, Auswertung II.

²⁵⁵ Anlage 12, Transkription II, S. 3; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 14, Transkription IV, S. 3; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁵⁶ Anlage 14, Transkription IV, S. 5; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁵⁷ Anlage 11, Transkription I, S. 2; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 3; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 8; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 3 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁵⁸ Anlage 11, Transkription I, S. 2; Anlage 16, Auswertung I.

²⁵⁹ Anlage 11, Transkription I, S. 2; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 10; Anlage 17, Auswertung II.

²⁶⁰ Anlage 14, Transkription IV, S. 3 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁶¹ Anlage 11, Transkription I, S. 2; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 3; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 2; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 4; Anlage 19, Auswertung IV.

Schritt 4: Bei zwei Behörden folgt ein Kennenlerngespräch zwischen Coach/-in und Führungskraft, bei dem auch der Auftrag definiert werden kann.²⁶² Bei den anderen zwei Verwaltungen werden entweder zwei Termine oder ein Termin gespalten in das Kennenlerngespräch zwischen Coach/-in und Führungskraft und das Auftragsklärungsgespräch zwischen Coach/-in, Führungskraft und den Mitarbeitenden der Personalentwicklung.²⁶³ Bei einer Organisation wird im Anschluss aufgrund des Vieraugenprinzips durch die Abteilungsleitung ein Coachingvertrag unterschrieben, es werden keine weiteren Dritten in den Prozess wegen der Vertraulichkeit einbezogen.²⁶⁴ Bei allen ist ein Wechsel des Coachs/ der Coachin möglich.²⁶⁵

Schritt 5: Start und Ende des Coachingsprozesses zwischen Coach/-in und Klient/-in, teilweise mit Information an die Mitarbeitenden der Personalentwicklung. Die inhaltliche Ausgestaltung obliegt der coachenden und gecoachten Person und unterliegt der Vertrauensbasis zwischen beiden.²⁶⁶

Schritt 6: Rechnungsstellung durch die Coaches an die Behörden.²⁶⁷

Schritt 7: Die Evaluation erfolgt durch die Mitarbeitenden der Personalentwicklung zur Abfrage des Coachingthemas²⁶⁸ oder zur Beurteilung der Qualität der Coaches²⁶⁹. Eine weitere Variante ist ein Abschlussgespräch zwischen Coach/-in, Führungskraft und den Mitarbeitenden der Personalentwicklung über den

²⁶² Anlage 11, Transkription I, S. 2 f.; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 3; Anlage 17, Auswertung II.

²⁶³ Anlage 13, Transkription III, S. 2; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 4; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁶⁴ Anlage 14, Transkription IV, S. 2; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁶⁵ Anlage 11, Transkription I, S. 3; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 3; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 2; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 4; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁶⁶ Anlage 11, Transkription I, S. 3; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 4; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 2; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 4; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁶⁷ Anlage 11, Transkription I, S. 2; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 11; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 7; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 2; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁶⁸ Anlage 11, Transkription I, S. 5; Anlage 16, Auswertung I.

²⁶⁹ Anlage 12, Transkription II, S. 4; Anlage 17, Auswertung II.

möglichen Mehrwert und die Wirksamkeit des Coachings.²⁷⁰ Als letzte Variante wird ein informelles Feedback von der Führungskraft eingeholt, ob Coaching unterstützend war.²⁷¹

Bei einer Behörde besteht keine Maximalanzahl für Coachingeinheiten für Führungskräfte, allerdings auch ein individuelles Coachingangebot in der Nachwuchsführungskräfteentwicklung, sowie Reflexionsarbeit im Nachwuchsführungskräftepool.²⁷² Bei drei Behörden wurde das Führungskräftecoaching auf zehn Zeitstunden begrenzt. Damit wird deutlich, dass die Inanspruchnahme von Coaching ein begrenzter Prozess darstellt.²⁷³ Zusätzlich werden bei einer Behörde fünf Zeitstunden innerhalb des Führungskräfteprogramms für Nachwuchskräfte angeboten.²⁷⁴

In diesem Sinne wird eine Behörde mit folgenden Worten zitiert: *„Der Coach ist keine Schattenführungskraft, die einem rund um die Uhr zur Seite steht.“*²⁷⁵

Eine Verwaltung bietet jährlich zusätzlich eine „Minicoachingausbildung“ mit einem hohem Praxisanteil und Selbstreflexion für die Führungskräfte an. Dadurch dürfen sie zwar nicht selbst coachen, aber können Methoden und Kompetenzen für ihren Führungsalltag erlernen.²⁷⁶

Code/Unterkategorie: Evaluation zu Coaching

Bei zwei Behörden gibt es einen schriftlichen Evaluationsbogen durch die Mitarbeitenden der Personalentwicklung über das Coachingthema durch selektierte Abfrage mit formulierten Schlagworten und über die Qualität der Coaches.²⁷⁷ Zwei

²⁷⁰ Anlage 13, Transkription III, S. 2 f.; Anlage 18, Auswertung III.

²⁷¹ Anlage 14, Transkription IV, S. 4; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁷² Anlage 13, Transkription III, S. 2; Anlage 18, Auswertung III.

²⁷³ Anlage 11, Transkription I, S. 4; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 4; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 14, Transkription IV, S. 2; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁷⁴ Anlage 11, Transkription I, S. 4; Anlage 16, Auswertung I.

²⁷⁵ Anlage 14, Transkription IV, S. 5; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁷⁶ Anlage 13, Transkription III, S. 3, Anlage 18, Auswertung III.

²⁷⁷ Anlage 11, Transkription I, S. 5; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 4; Anlage 17, Auswertung II.

Verwaltungen erhalten Erfahrungsberichte der Führungskräfte durch persönliches Nachfragen.²⁷⁸

Daraus werden bei zwei Behörden möglicherweise Folgemaßnahmen abgeleitet und sich auf die Themen, die auffallend oft genannt wurden, ausgerichtet. Ein Mehrwert für die Mitarbeitenden der Personalentwicklung kann davon sein, dass ein besseres Gespür für Themen entstehen kann, die Mitarbeitende wirklich bewegen.²⁷⁹

Die Anzahl der Nachfragen nach Coaching werden bei allen Behörden evaluiert, vor allem wegen dem veranschlagten Budget für Coachingmaßnahmen und der damit verbundenen maximalen Coachingeinheiten.²⁸⁰

Bei einer Behörde ergibt sich ein Abgleich der beantragten und behandelten Themen, um zu prüfen, ob „Themen hinter den Themen“ bestehen.²⁸¹

Eine Behörde zeigt Erfahrungsberichte von den Führungskräften anonymisiert auf.²⁸² *„Ich hinterfrage mehr, komme mit meinen Mitarbeitenden und mir selbst mehr in die tiefere Betrachtung... Ich wurde mir meinen eigenen Führungsthemen bewusst und reflektiere mein eigenes Führungsverhalten... Die Arbeit anhand meiner eigenen Praxisfälle ließ mich an meiner eigenen Realität lernen... Wir haben an konkreten Themen gearbeitet – es war sehr wirksam, der Coach hat uns immer wieder auch mit nicht dienlichen Aspekten in unserem eigenen Führungsverhalten konfrontiert, das empfand ich als hart und wohltuend zugleich... Ich nehme den Unterschied zwischen Beschreiben und Bewerten mit... Dies eröffnet mir neue Möglichkeiten in der Führung... Wir erkennen Konflikte als Chance zur Entwicklung.“*

²⁷⁸ Anlage 13, Transkription III, S. 2 f.; Anlage 18, Auswertung III, Anlage 14, Transkription IV, S. 4 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁷⁹ Anlage 11, Transkription I, S. 5; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 8; Anlage 17, Auswertung II.

²⁸⁰ Anlage 11, Transkription I, S. 9; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 8; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 3; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 5; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁸¹ Anlage 11, Transkription I, S. 5; Anlage 16, Auswertung I.

²⁸² Anlage 13, Transkription III, S. 2 f.; Anlage 18, Auswertung III.

Code/Unterkategorie: Eignung als Personalentwicklungsinstrument

Alle Behörden sagen aus, dass sich Coaching als Personalentwicklungsinstrument eignet bzw. sehr gut eignet und es strategisch in der jeweiligen Verwaltung verankert ist.²⁸³ Der Mehrwert als individuelles Angebot und als sehr starke Unterstützungsmöglichkeit wird betont.²⁸⁴

In Bezug auf die selbstständige Arbeit der Führungskraft wird beim Einsatz von Coaching als Personalentwicklungsinstrument vor allem die Förderung der Selbstverantwortung und Selbstreflexion, die eigene Lösungsfindung und das Hinterfragen von Mustern auf Metaebene sowie mögliche neue Praxisansätze angegeben.²⁸⁵

An dieser Stelle wird eine Behörde zitiert: *„Führungskräfte können auch mal neue Wege gehen, die sie nicht gegangen sind und die sie auch nicht gegangen wären.“*²⁸⁶

Des Weiteren wird der Erkenntnisgewinn, der Beitrag zur Konfliktlösung sowie die durchgängige Arbeit an sich selbst zur Eignung von Coaching als Personalentwicklungsinstrument erläutert.²⁸⁷

Code/Unterkategorie: Gründe Coachingeinführung

Die Gründe, warum Kommunen, die noch kein Coaching anbieten, Coaching einführen sollten, wurden folgendermaßen angegeben: Zwei Behörden geben positive Auswirkungen durch Coaching auf das Team, sowie auf die Organisationskultur an.²⁸⁸

²⁸³ Anlage 11, Transkription I, S. 7; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 7; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 5; Anlage 18, Auswertung III, Anlage 14, Transkription IV, S. 6; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁸⁴ Anlage 11, Transkription I, S. 7; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 2; Anlage 17, Auswertung II.

²⁸⁵ Anlage 12, Transkription II, S. 7; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 5; Anlage 18, Auswertung III.

²⁸⁶ Anlage 14, Transkription IV, S. 6; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁸⁷ Anlage 12, Transkription II, S. 7; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 14, Transkription IV, S. 6; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁸⁸ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 14, Transkription IV, S. 6 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

Führungskräfte können durch die Einführung eines Coachingangebots auf individueller Ebene gestärkt werden, in dem z. B. ihre Kompetenzen erweitert werden oder sie sich persönlich weiterentwickeln.²⁸⁹ Die Führungskraft hat durch die Coachingeinführung die Möglichkeit zur professionellen Besprechung mit neutralen Dritten in einem geschützten Raum, um Situationen auf andere Art und Weise zu analysieren, sich selbst zu reflektieren und Hilfestellung bei schwieriger Gesprächsführung zu erhalten.²⁹⁰

Auf der Ebene der Kommune als Arbeitgeber kann durch die Einführung von Coaching die Arbeitgeberattraktivität erhöht sowie die Resilienz der Führungskräfte bei hohen Belastungen gesteigert werden, was wiederum zu einem Mehrwert für die Kommune führen kann.²⁹¹

Auf der Ebene der möglichen Auswirkungen für die Mitarbeitenden bei einer Coachingeinführung geben zwei Behörden die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden an. Darunter zählt auch die Konfliktvermeidung oder Konfliktlösung oder die Entwicklung neuer Maßnahmen, um z. B. die Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern und zu verbessern.²⁹²

An dieser Stelle wird eine Behörde zitiert: „*Coaching ist immer eine Chance, aber nie eine Garantie. Es kommt letztendlich auf die Beteiligten an, was sie umsetzen können oder nicht können.*“²⁹³

Code/Unterkategorie: Rahmenbedingungen der Coachingeinführung

Als wichtigste Rahmenbedingung für eine Einführung des Coachingangebots wurde der Rückhalt und die Unterstützung der Verwaltungsspitze angegeben.²⁹⁴

²⁸⁹ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 13, Transkription III, S. 5; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 6 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁹⁰ Anlage 12, Transkription II, S. 8 f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 14, Transkription IV, S. 6 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁹¹ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 8 f.; Anlage 17, Auswertung II.

²⁹² Anlage 13, Transkription III, S. 5; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 6 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁹³ Anlage 14, Transkription IV, S. 6 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁹⁴ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 9; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 6; Anlage 18, Auswertung III.

Auch finanzielle Ressourcen wurden als Grundvoraussetzung von zwei Behörden gesehen.²⁹⁵

Auch wichtig als Rahmenbedingungen der Coachingeinführung mit Blick auf die Gesamtverwaltung werden eine offene Vertrauens- und Ermutigungskultur, ein positives Führungsleitbild, der Wille und die Offenheit gegenüber Coaching, sowie das Grundverständnis der Verwaltung zu Coaching gesehen. Dies kann durch Informationsveranstaltungen, ein Coachingkonzept oder Testcoachings etabliert werden.²⁹⁶ Organisatorisch und personell werden die Auswahl kompetenter Coaches, fachkundige Personalentwickler/-innen in Bezug auf individuelle Führungskräfteförderung sowie die Zusicherung einer hohen Vertraulichkeit im Coachingprozess und niedrige Zugangshürden zum Coachingangebot für die Neueinführung von Coaching als wichtig erachtet.²⁹⁷

Code/Unterkategorie: Gründe gegen die Coachingeinführung

Gründe, die gegen eine Einführung von Coaching sprechen, könnten eine fehlende Zielsetzung der Verwaltung und die fehlende strategische Einbettung des Coachingangebots in der Personalentwicklung sein. Dagegen spricht gleichermaßen, wenn die langfristige Unterstützung der Verwaltungsspitze ausbleibt.²⁹⁸ Auch der fehlende Veränderungswille der Führungskräfte kann gegen die Coachingeinführung sprechen.²⁹⁹

Coaching kann auch eine Budgetfrage sein: Kommunen mit existenziellen Problemen wird die Coachingeinführung von zwei Behörden zunächst nicht empfohlen.³⁰⁰

²⁹⁵ Anlage 12, Transkription II, S. 9; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 6; Anlage 18, Auswertung III.

²⁹⁶ Anlage 12, Transkription II, S. 9; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 6; Anlage 18, Auswertung III.

²⁹⁷ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 14, Transkription IV, S. 7; Anlage 19, Auswertung IV.

²⁹⁸ Anlage 12, Transkription II, S. 10; Anlage 17, Auswertung II.

²⁹⁹ Anlage 13, Transkription III, S. 6; Anlage 18, Auswertung III.

³⁰⁰ Anlage 11, Transkription I, S. 9; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 14, Transkription IV, S. 7; Anlage 19, Auswertung IV.

Eine Behörde empfiehlt, dass zunächst ein Grundstock an Personalentwicklungsinstrumenten, die auch eine Vielzahl an Mitarbeitenden erreichen, aufgebaut werden sollte und im Anschluss Coaching als individuelles Angebot eingeführt werden kann.³⁰¹

Zusammenfassend sollten zuerst die genannten Voraussetzungen in der Verwaltung geschaffen werden, bevor Coaching eingeführt wird.³⁰²

Kategorie II: Praktischer Mehrwert durch Coaching

Code/Unterkategorie: Ziele von Coaching

Die Ziele, die Behörden mit Coaching verfolgen, sind breit gefächert und werden im Nachfolgenden dargestellt:

Das Hauptziel ist ein bedarfsgerechtes und zeitunabhängiges Coachingangebot zur Verfügung zu stellen, mit der Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Entscheidung der Inanspruchnahme durch die Führungskräfte.³⁰³

Vermeehrt werden als Ziele durch Coaching von den Behörden das Angebot von Unterstützungsmöglichkeiten im Alltag zur guten oder besseren Bewältigung der komplexen Führungsverantwortung sowie die Unterstützung neuer Führungskräfte, angegeben.³⁰⁴

An die Komplexität wird angeknüpft: Coaching kann die Offenheit gegenüber Herausforderungen in sehr komplexen Zeiten fördern. Damit kann auch die Resilienz der Verwaltung gesteigert werden.³⁰⁵

³⁰¹ Anlage 11, Transkription I, S. 9; Anlage 16, Auswertung I.

³⁰² Anlage 12, Transkription II, S. 10; Anlage 17, Auswertung II.

³⁰³ Anlage 11, Transkription I, S. 4; Anlage 16, Auswertung I.

³⁰⁴ Anlage 12, Transkription II, S. 12 f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 14, Transkription IV, S. 5; Anlage 19, Auswertung IV.

³⁰⁵ Anlage 12, Transkription II, S. 12 f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 3; Anlage 18, Auswertung III.

An dieser Stelle wird eine Behörde folgendermaßen zitiert: „*Coaching kann einen großen Beitrag dazu leisten, über den Tellerrand zu schauen und Dinge anders wahrzunehmen.*“³⁰⁶

Zudem kann Coaching dazu befähigen, an sich selbst zu arbeiten und sich zu reflektieren und einen Perspektiv- und Wahrnehmungswechsel vorzunehmen. Dadurch können auch Konflikte zu zweit oder im Team gelöst werden.³⁰⁷

Weitere Ziele, die Behörden mit Coaching verfolgen, sind die Mitarbeiterbindung und damit eine geringere Fluktuation, sowie der Erhalt eines Marketingvorteils gegenüber anderen Behörden und die damit verbundene Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität.³⁰⁸

Code/Unterkategorie: Mehrwert durch Coaching

Der mögliche Mehrwert durch Coaching wurde durch die Behörden vielfältig beschrieben: Durch Coaching besteht die Möglichkeit sich mit Themen angeleitet zu beschäftigen und die Themeninhalte in einem geschützten Raum mit neutralen Dritten zu besprechen.³⁰⁹

Dadurch kann die Führungskraft reflektieren und andere Perspektiven einnehmen, sodass als möglicher Mehrwert anderweitige Lösungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen entstehen können. Die Führungskraft kann neue Wege gehen, die sie nicht kannte oder nicht gegangen wäre.³¹⁰ Der Erkenntnisgewinn kann durch die Umsetzung und die darauffolgende Reflexion entstehen.³¹¹ Dabei zählen nach einer Behörde auch die kleinen Schritte einer Veränderung, denn „*Coaching*

³⁰⁶ Anlage 12, Transkription II, S. 13; Anlage 17, Auswertung II.

³⁰⁷ Anlage 12, Transkription II, S. 12 f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 14, Transkription IV, S. 5; Anlage 19, Auswertung IV.

³⁰⁸ Anlage 13, Transkription III, S. 3; Anlage 18, Auswertung III.

³⁰⁹ Anlage 11, Transkription I, S. 5; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 7 f.; Anlage 17, Auswertung II.

³¹⁰ Anlage 11, Transkription I, S. 5; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 7 f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 3; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 5 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

³¹¹ Anlage 14, Transkription IV, S. 5 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

*versetzt in die Lage kleine Dinge zu verändern und der Mehrwert kommt dann schon und der sieht bei jedem Thema anders aus.*³¹²

Coaching kann auch eine Abwechslung zum Führungsalltag darstellen,³¹³ sowie bewusste Entscheidungen fördern und Sicherheit geben, z. B. bei einer Bewerbungsentscheidung der Führungskraft.³¹⁴

Der Mehrwert für das Umfeld der Führungskraft kann sein, dass durch das Teilen des Erkenntnisgewinns mit anderen Personen, die Reflexionsfähigkeit an die Mitarbeitenden abgegeben werden kann.³¹⁵

Zusammenfassend können Coachinginhalte Einfluss auf die Führungskompetenzen haben.³¹⁶

Code/Unterkategorie: Erfolgsfaktoren von Coaching

Damit Coaching erfolgreich werden kann, sollten nach den Gesprächspersonen einige Faktoren gegeben sein: Vermehrt wurde das Vertrauensverhältnis zwischen Coach und gecoachter Person sowie die vertrauensvolle Arbeit mit den Mitarbeitenden der Personalentwicklung und deren klare Rahmenvorgaben, genannt.³¹⁷ Ein weiterer Erfolgsfaktor könnte die professionelle Auswahl der Coaches und der damit verbundenen Fachlichkeit und Expertise sein.³¹⁸

Eine weitere Grundvoraussetzung für erfolgreiches Coaching wäre die Zielsetzung im Coachingprozess, sowie die klare Aufgabenverteilung zwischen Coach und

³¹² Anlage 12, Transkription II, S. 8; Anlage 17, Auswertung II.

³¹³ Anlage 11, Transkription I, S. 5; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 7 f.; Anlage 17, Auswertung II.

³¹⁴ Anlage 14, Transkription IV, S. 6; Anlage 19, Auswertung IV.

³¹⁵ Anlage 13, Transkription III, S. 3; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 6; Anlage 19, Auswertung IV.

³¹⁶ Anlage 13, Transkription III, S. 3; Anlage 18, Auswertung III.

³¹⁷ Anlage 11, Transkription I, S. 9; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 10; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 6; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 7; Anlage 19, Auswertung IV.

³¹⁸ Anlage 12, Transkription II, S. 10; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 6; Anlage 18, Auswertung III.

Klient/-in. Die Prozessverantwortung, also die Organisation und Methodik, liegt beim Coach und die Verantwortung der Zielerreichung hat die gecoachte Person.³¹⁹

Als weitere mögliche Erfolgsfaktoren wurden durch die Gesprächspersonen die Freiwilligkeit des Coachingangebots, die Diskretion, die Offenheit im Reflexionsprozess, die Nachhaltigkeit und ein freies zeitliches Kontingent sowie der eigene Veränderungswille und die intrinsische Motivation der Klienten angegeben.³²⁰

III Voraussetzungen für nachhaltiges Coaching

Code/Unterkategorie: Auswahl von Coaches

Bei den Auswahlkriterien gibt es zahlreiche übereinstimmende Aussagen der Gesprächspersonen: Alle bewerten eine Coachinausbildung als Voraussetzung und möchten die Coachinginhalte und den Umfang sowie die Ausbildungsinstitution nachgewiesen haben.³²¹ Ein hoher Praxisanteil in der Ausbildung, sowie eine Zertifizierung durch einen größeren Coachingverband wird favorisiert.³²²

Alle befragten Personen sehen das Auswahlkriterium der Berufserfahrung des Coachs/ der Coachin als elementar an.³²³

³¹⁹ Anlage 11, Transkription I, S. 9; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 10; Anlage 17, Auswertung II.

³²⁰ Anlage 11, Transkription I, S. 9; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 13, Transkription III, S. 6; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 7; Anlage 19, Auswertung IV.

³²¹ Anlage 11, Transkription I, S. 3; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 4 f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 4; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 3; Anlage 19, Auswertung IV.

³²² Anlage 11, Transkription I, S. 3; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 5; Anlage 17, Auswertung II.

³²³ Anlage 11, Transkription I, S. 3; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 4; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 4; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 2; Anlage 19, Auswertung IV.

Als sehr wichtig wurde die Übereinstimmung der Werte des Coachs/ der Coachin mit der Organisationskultur und mit der Werthaltung der Behörden beschrieben.³²⁴ Auch der persönliche Eindruck in den Auswahlgesprächen ist bedeutend.³²⁵

Bei einzelnen Verwaltungen wurde das Mindestalter der Coaches und die eigene Inanspruchnahme von regelmäßiger Supervision angegeben.³²⁶

Bei allen werden externen Coaches eingesetzt.³²⁷ Bei einer Organisation wird das Coaching zusätzlich durch interne Coaches durchgeführt.³²⁸

Code/Unterkategorie: Gewinnung von Coaches

Die Coaches werden vor allem über Ausschreibungen und Empfehlungen gewonnen.³²⁹ Weitere Möglichkeiten, um Coaches für sich zu gewinnen ist über die eigenständige Suche, über das regelmäßige Anfragen der Coaches sowie über den Austausch bei Personalentwicklungssprengeln.³³⁰

Bei allen Verwaltungen werden Auswahlgespräche geführt und die ausgewählten Coaches in den jeweiligen Coachingpool aufgenommen.³³¹

Code/Unterkategorie: Förderung nachhaltige Coachingwirkung

Nach Aussagen der Gesprächspersonen kann eine nachhaltige Coachingwirkung durch Terminwiederholungen im Coaching, durch einen verbleibenden

³²⁴ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 13, Transkription III, S. 4; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 3; Anlage 19, Auswertung IV.

³²⁵ Anlage 13, Transkription III, S. 4; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 3; Anlage 19, Auswertung IV.

³²⁶ Anlage 12, Transkription II, S. 4 f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 14, Transkription IV, S. 2; Anlage 19, Auswertung IV.

³²⁷ Anlage 11, Transkription I, S. 3; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 13, Transkription III, S. 4; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 2; Anlage 19, Auswertung IV.

³²⁸ Anlage 12, Transkription II, S. 5 f.; Anlage 17, Auswertung II.

³²⁹ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 6 f.; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 4; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 3; Anlage 19, Auswertung IV.

³³⁰ Anlage 13, Transkription III, S. 4; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 3; Anlage 19, Auswertung IV.

³³¹ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 5; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 4; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 3; Anlage 19, Auswertung IV.

Coachinganspruch mithilfe einer dezentralen Anschlussfinanzierung, durch zusätzliche Angebote der Supervision oder einen zusätzlichen Folgetermin zur Reflexion nach den Coachingeinheiten gefördert werden.³³²

Eine Behörde verfolgt den Anspruch zur Nachhaltigkeit von Coaching, der beinhaltet, dass Coaching durch Selbstreflexion die aktuelle Herausforderung lösen, aber auch dazu befähigen soll, weitere neue Probleme eigenständig durch die veränderte Arbeitsweise lösen zu können.³³³

Eine Behörde gibt Coachinggutscheine für neue Führungskräfte sowie im Rahmen von Fortbildungsangeboten für stellvertretende Führungskräfte und innerhalb von ausgewählten, längerdauernden Fortbildungsformaten aus.³³⁴

Eine Behörde gibt an, dass die ersten Coachingsitzungen meist mit kürzeren Abständen absolviert werden. Dann folgt eine Umsetzungsphase. Die letzten Sitzungen werden oft zum Nachjustieren genutzt. Dabei müssen die Sitzungen nicht in einem bestimmten Zeitraum stattfinden, sondern nach Bedarf. Der Coachingprozess kann sich ggf. über ein Jahr oder im Einzelfall auch länger hinziehen. Dies kann die nachhaltige Wirkung von Coaching fördern.³³⁵

Eine Behörde gibt an, dass es viel nachhaltiger wäre, wenn Führungskräfte selbst die eigenen individuellen Lösungen finden würden. Daher wurde in deren Coachingkonzept Coaching sehr stark von anderen Formaten, wie Supervision und Mentoring, abgegrenzt.³³⁶

Zusammenfassend kann eine Aussage einer Gesprächsperson, die die Nachhaltigkeit von Coaching betont, wie folgt wiedergegeben werden: „*Coaching ist durch dieses vertiefende Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und durch*

³³² Anlage 11, Transkription I, S. 7; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 13, Transkription III, S. 5; Anlage 18, Auswertung III.

³³³ Anlage 12, Transkription II, S. 7; Anlage 17, Auswertung II.

³³⁴ Anlage 12, Transkription II, S. 10 f.; Anlage 17, Auswertung II.

³³⁵ Anlage 14, Transkription IV, S. 5 f.; Anlage 19, Auswertung IV.

³³⁶ Anlage 12, Transkription II, S. 2; Anlage 17, Auswertung II.

diesen intensiven Prozess intensiver als in einem klassischen Seminar oder in einer klassischen Veranstaltung. Es ist einfacher nachhaltiger – da intensiver.“³³⁷

IV Förderung der Attraktivität von Coaching

Code/Unterkategorie: Interne Vermarktung von Coaching

Intern in den Verwaltungen wird Coaching durch persönlichen Kontakt mit bestehenden Führungskräften, aber auch bei Erstgesprächen mit neuen Führungskräften vermarktet.³³⁸

Informationen über Coaching werden über Veranstaltungen und Seminare durch die Mitarbeitenden der Personalentwicklung gestreut. Beispiele sind Amtsleiterrunden, Klausurtagungen sowie jährliche Führungskräfteveranstaltungen.³³⁹ Informationen zu Coaching werden bei zwei Behörden über das Intranet eingestellt.³⁴⁰ Eine Behörde verfügt zur Ausgabe über eine Coachingbroschüre.³⁴¹

Eine Behörde sieht auch den hohen Wert in der positiven Wahrnehmung der Führungskräfte, die Coaching bereits beansprucht haben, da diese Eindrücke in der Verwaltung positiv weitergetragen werden können.³⁴²

Code/Unterkategorie: Annahme des Coachingangebots

Die Annahme des Coachingangebots durch die Führungskräfte wird bei 10 % und zwischen 30 % und 40 % gesehen.³⁴³ Das heißt ein großer Teil der Führungskräfte

³³⁷ Anlage 12, Transkription II, S. 7; Anlage 17, Auswertung II.

³³⁸ Anlage 11, Transkription I, S. 7; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 13, Transkription III, S. 6 f.; Anlage 18, Auswertung III.

³³⁹ Anlage 11, Transkription I, S. 7; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 13, Transkription III, S. 7; Anlage 18, Auswertung III.

³⁴⁰ Anlage 11, Transkription I, S. 7; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 10; Anlage 17, Auswertung II.

³⁴¹ Anlage 11, Transkription I, S. 7; Anlage 16, Auswertung I.

³⁴² Anlage 14, Transkription IV, S. 8; Anlage 19, Auswertung IV.

³⁴³ Anlage 11, Transkription I, S. 6; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 11, 13; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 7; Anlage 18, Auswertung III.

nimmt Coaching nicht wahr. Das wird allerdings nicht negativ gewertet, da Coaching trotzdem einen individuellen Mehrwert widerspiegelt.³⁴⁴

Zwei Behörden berichten, dass es bei der Coachingeinführung Skepsis gab und das Stigma verbreitet war, dass Coaching nur beansprucht werden würde, wenn derjenige oder diejenige überfordert wäre oder Probleme hätte. Mittlerweile wird Coaching mehrheitlich als Unterstützungsangebot wahrgenommen.³⁴⁵

Der überwiegende Anteil der Führungskräfte bei den befragten Behörden bewegt sich zwischen neutral, offen, positiv und freudig. Es besteht Dankbarkeit und Wertschätzung über das Coachingangebot.³⁴⁶

Das Teamcoaching, das eine Behörde kürzlich einführte, stößt auf sehr gute Zustimmung.³⁴⁷

Code/Unterkategorie: Unsicherheiten und entgegenwirkende Maßnahmen

Eine Gesprächsperson gibt an, dass Unsicherheiten bei den Führungskräften bestehen, die sich auch auf die geringere Annahme des Coachingangebots auswirken würden. Hemmnisse könnten die Zeitinvestition sowie die Pflicht sich Herausforderungen stellen und tätig werden zu müssen sein.³⁴⁸

Eine weitere Behörde gibt mögliche Unsicherheiten der Führungskräfte wegen der Abhandlung von vertraulichen Themen und aufgrund von Ungewissheiten zu Prozessinhalten und dem Prozessablauf im Coaching an.³⁴⁹

³⁴⁴ Anlage 11, Transkription I, S. 6; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 11; Anlage 17, Auswertung II.

³⁴⁵ Anlage 11, Transkription I, S. 1; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 14, Transkription IV, S. 8; Anlage 19, Auswertung IV.

³⁴⁶ Anlage 11, Transkription I, S. 6; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 12; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 7; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 8; Anlage 19, Auswertung IV.

³⁴⁷ Anlage 11, Transkription I, S. 5; Anlage 16, Auswertung I.

³⁴⁸ Anlage 12, Transkription II, S. 12; Anlage 17, Auswertung II.

³⁴⁹ Anlage 13, Transkription III, S. 7 f.; Anlage 18, Auswertung III.

Eine Gesprächsperson gibt an, dass möglicherweise vereinzelt Coaching noch mit Problemen und Überforderung assoziiert wird. Es wird auch geschildert, dass der Prozess der möglichen Angst bei der Coachinganfrage meist überwunden sei, da die Führungskraft zu diesem Zeitpunkt bereits in Aktion getreten ist.³⁵⁰

Eine Verwaltung berichtet, dass es irritierte Reaktionen bei der Coachingeinführung gab. Daher wäre eine Kommunikation über das Grundverständnis von Coaching in der Verwaltung elementar: „*Coaching ist keine Therapie, man liegt nicht auf der Couch. Man hat keine Mängel, sondern Coaching ist ein Benefit, den man den Führungskräften gibt.*“³⁵¹

Gegen die Unsicherheiten werden Informationen zu Coaching gestreut und Hinweise auf die Coachinggutscheine in den Führungskräftezeilen gegeben.³⁵² Des Weiteren wird zusätzlich ein anonymes Coaching angeboten und auf die Möglichkeit des Wechsels der Coaches und die stetige Vertraulichkeit im Prozess verwiesen.³⁵³ Auch die Gesprächsführung mit den Führungskräften und der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitenden der Personalentwicklung kann Unsicherheiten nehmen.³⁵⁴

Code/Unterkategorie: Gründe Nichtannahme Coaching

Die Behörden geben vermehrt als mögliche Gründe an, dass Führungskräfte Coaching nicht in Anspruch nehmen, da sie keinen Bedarf hätten oder das Coachingangebot nicht bekannt wäre.³⁵⁵

Weitere Gründe könnten mentale Hürden sowie der zeitliche Faktor darstellen.³⁵⁶

³⁵⁰ Anlage 11, Transkription I, S. 6; Anlage 16, Auswertung I.

³⁵¹ Anlage 14, Transkription IV, S. 8; Anlage 19, Auswertung IV.

³⁵² Anlage 12, Transkription II, S. 12; Anlage 17, Auswertung II.

³⁵³ Anlage 13, Transkription III, S. 8; Anlage 18, Auswertung III.

³⁵⁴ Anlage 11, Transkription I, S. 6 f.; Anlage 16, Auswertung I.

³⁵⁵ Anlage 11, Transkription I, S. 7; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 12; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 8; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 9; Anlage 19, Auswertung IV.

³⁵⁶ Anlage 12, Transkription II, S. 12; Anlage 17, Auswertung II.

V Finanzierung von Coaching

Code/Unterkategorie: Finanzierung von Coaching und Einbezug der Gremien

Alle Behörden geben eine zentrale Finanzierung von Coaching über das Personalentwicklungsetat an.³⁵⁷ Eine Verwaltung berichtet, dass die Teilnahmequote an Coaching durch die Umstellung von der dezentralen auf die zentrale Finanzierung gestiegen sei. Dezentral bedeutet eine Finanzierung aus dem jeweiligen Budget des jeweiligen Amtes, bei dem die Führungskraft beschäftigt ist. Bei einer Behörde besteht die Möglichkeit einer dezentralen Anschubfinanzierung ab zehn Einzelstunden.³⁵⁸ Der Etat wird bei der Kämmerei in der laufenden Haushaltsberatung angemeldet und durch den Gemeinderat genehmigt.³⁵⁹

Bei der Coachingeinführung einer Behörde wurden die Ideen und Gründe für Coaching vorgestellt und die Vorgehensweise der Finanzierung mit der Kämmerei abgestimmt.³⁶⁰ Eine weitere Verwaltung hat ihr Führungskräfteprogramm dem Gemeinderat zur Genehmigung vorgestellt. Später wurde Coaching aus dem Programm gesplittet und wurde durch den Gemeinderat als eigenständiges Angebot abgesegnet.³⁶¹

³⁵⁷ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 6; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 13, Transkription III, S. 8 f.; Anlage 18, Auswertung III; Anlage 14, Transkription IV, S. 9; Anlage 19, Auswertung IV.

³⁵⁸ Anlage 11, Transkription I, S. 1, 8; Anlage 16, Auswertung I.

³⁵⁹ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I; Anlage 12, Transkription II, S. 6; Anlage 17, Auswertung II; Anlage 14, Transkription IV, S. 9; Anlage 19, Auswertung IV.

³⁶⁰ Anlage 14, Transkription IV, S. 9; Anlage 19, Auswertung IV.

³⁶¹ Anlage 11, Transkription I, S. 8; Anlage 16, Auswertung I.

7 Entwicklung von Strategien zur Etablierung und Verankerung des Coachingangebotes in der Kommunalverwaltung Baden-Württemberg

Die Transferleistung in diesem Kapitel ist es, Informationen aus der Theorie mit den Erkenntnissen aus den Expert/-inneninterviews und der Umfrage aus der Praxis, zu verknüpfen.

7.1 Funktion, Zielsetzung der Strategiepapiere und Darstellung der Zielgruppe

Im Ergebnisteil sollen Strategien für die Implementierung und Verankerung des Coachingangebotes entwickelt werden. Dabei ist der Abschnitt in zwei Punkte a) und b) geteilt, da zwei Strategiepapiere erarbeitet wurden. Zuerst wurden die Umfrageergebnisse als Basis für mögliche Ziele der Strategiepapiere analysiert.

a) Strategiepapier I mit Empfehlungen für die Mitarbeitenden der Personalentwicklung zur Implementierung von Coaching

Dieses Strategiepapier wurde in **Form einer Checkliste** aufgebaut. Es richtet sich vorrangig an Kommunen, die ein Coachingangebot einführen oder den Aufbau des Prozesses planen. Die Checkliste als Ergebnis ist in der Anlage 21 ersichtlich.

Die **Funktion** des Strategiepapiers I ist, die Grundvoraussetzungen für die Coachingeinführung zu schaffen, um ein erfolgreiches Angebot für Führungskräfte zu entwickeln. Der **Bezug zur Forschungsfrage** besteht darin, dass durch diese Empfehlungen das Coachingangebot in den Kommunen etabliert wird. **Zielgruppe** sind die Mitarbeitenden der Personalentwicklung, die die Checkliste unterstützend bei der Coachingeinführung verwenden können.

Das Strategiepapier I zur Coachingeinführung könnte das **Ziel** verfolgen, das Coachingimage zu fördern, sodass möglicherweise mehr Kommunen im Land Coaching einführen. Dieses Ziel wird aus der Umfrage abgeleitet, da zwar mehr als die Hälfte der Kommunen, nämlich 54 % der Behörden, Coaching anbieten, allerdings dennoch Potenzial für die Erhöhung des Coachingangebots besteht.³⁶²

³⁶² Hypothese I wurde falsifiziert.

b) Strategiepapier II mit Empfehlungen für die Führungskräfte zur Verankerung des Coachingangebotes

Dieses Strategiepapier wurde in **Form eines Flyers** aufgebaut. Es richtet sich vorrangig an Kommunen, die bereits die Voraussetzungen für Coaching geschaffen und es eingeführt haben und für das Coachingangebot bei ihren Führungskräften werben möchten. Der Flyer als Ergebnis ist in der Anlage 22 ersichtlich.

Die **Funktion** des Strategiepapiers II ist über Coaching zu informieren und ein Grundverständnis zu Coaching bei den Führungskräften zu schaffen. Der **Bezug zur Forschungsfrage** ist, Coaching in den Kommunen zu verankern. **Zielgruppe** sind die Führungskräfte, die den Flyer durch die Mitarbeitenden der Personalentwicklung erhalten.

Das Strategiepapier II zur Coachingverankerung könnte das **Ziel** verfolgen, den Bekanntheitsgrad von Coaching bei den Führungskräften zu erhöhen. Dieses Ziel wird aus der Umfrage abgeleitet, da 46 % der Behörden³⁶³ schätzen, dass sie nur bis zu 50 % ihrer Führungskräfte durch ihre Informationskanäle erreichen. Dies könnte ein Indikator sein, dass es teilweise Defizite im internen Bekanntheitsgrad von Coaching auf kommunaler Ebene gibt.

Zudem informieren weniger als 50 % der befragten Kommunen, die Coaching anbieten, nämlich 25 % der Behörden, ihre Führungskräfte über ein Informationsblatt oder Flyer. Das Strategiepapier II könnte zur internen Vermarktung von Coaching förderlich sein. Daher werden die Strategiepapiere nach Abschluss der Arbeit den Kommunen bei Bedarf und Interesse für die Praxis zur Verfügung gestellt.

7.2 Ableitung von Empfehlungen für den Einsatz von Coaching sowie Aufbau und Darstellung der Empfehlungen in den Strategiepapieren

An dieser Stelle werden die Empfehlungen zur Einführung und Verankerung von Coaching aus der Datenanalyse aus den Kapiteln 5 und 6 in Verbindung mit der

³⁶³ Bis 50 % werden 17 % und 29 % addiert.

Theorie entwickelt und aufbereitet. Die Daten aus den Expert/-inneninterviews sind zu einem überwiegenden Teil auch in der Literatur nachzulesen. Ergänzend wurden Erkenntnisse aus der Umfrage in den Ergebnisteil aufgenommen.

Die Empfehlungen für die Strategiepapiere wurden abgeleitet, in dem zunächst die Schwerpunkte aus der Gliederung der Masterarbeit sowie der Gliederung der Expert/-inneninterviews und der Umfrage in Bezug auf die unterschiedlichen Zielgruppen der Strategiepapiere festgelegt wurden. Im Anschluss wurden die Ergebnisse zu diesen Schwerpunkten im Theorieteil und im Methodenteil farblich markiert und zusammengeführt. Im Nachfolgenden werden die Empfehlungen aus dem Theorie- und Methodenteil wie folgt dargestellt:

a) Strategiepapier I mit Empfehlungen für die Mitarbeitenden der Personalentwicklung zur Implementierung von Coaching

Zielgruppe sind die **Personalentwickler/-innen**. Im Hinblick auf diese Zielgruppe wurden Empfehlungen aus dem Theorie- und Methodenteil abgeleitet, die ein **Grundverständnis** und einen **roten Faden als Unterstützung für die Einführung** von erfolgreichem Coaching bieten können.

Es wurden Empfehlungen zur Ausgestaltung von Rahmenbedingungen zur Einführung von Coaching entwickelt. Diese Empfehlungen I bis VII werden im Nachfolgenden dargestellt und sind Inhalt der Checkliste unter Anlage 21.

Empfehlungen	Rahmenbedingungen
Empfehlung I	Coachingkonzept als Grundvoraussetzung aufbauen
Empfehlung II	Offenheit und Grundverständnis der Verwaltung zu Coaching herbeiführen
Empfehlung III	Ziele von Coaching als Personalentwicklungsinstrument definieren
Empfehlung IV	Coachingprozess festlegen und begleiten
Empfehlung V	Coaches auswählen
Empfehlung VI	Finanzierung von Coaching festlegen und Gremien beteiligen
Empfehlung VII	Interne Marketingstrategie entwerfen

Tabelle 9: Empfehlungen zur Coachingeinführung an die Mitarbeitenden der Personalentwicklung, eigene Darstellung.

Empfehlung I: Coachingkonzept als Grundvoraussetzung aufbauen³⁶⁴	
Mögliche organisationale Konzeptinhalte:	Grundverständnis und Ziele von Coaching, Freiwilligkeit des Angebots, Abgrenzung zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten, wie Beratung, Supervision und Mentoring, Coachingkontingent (Empfehlung: 10 Zeitstunden), Ort der Coachingsitzungen, Coachingprozess, Finanzierung, Einzel- und/ oder Teamcoachings
Mögliche personelle Konzeptinhalte:	Definition der Zielgruppe für die Inanspruchnahme von Coaching, Anforderungen an die Coaches (Auswahlkriterien), Coachingpool

Empfehlung II: Grundverständnis von Coaching herbeiführen	
Grundvoraussetzung	Offene Vertrauens- und Ermutigungskultur, positives Führungsleitbild
Grundverständnis der Verwaltung	Sich ein Grundverständnis von Coaching aneignen und etablieren, z. B. durch ein Coachingkonzept
Grundverständnis weitergeben	Informationen zu Coaching sammeln und an Führungskräfte weitergeben, z. B. durch Coaching-Flyer, Coaching-Tag mit der Einladung externer Coaches, Testcoachings
Anhaltspunkte für das Grundverständnis zu Coaching	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching kann die Führungskraft bei der eigenen Lösungsfindung unterstützen und begleiten, um ein Ziel zu erreichen. Der Coach bzw. die Coachin regt zur Lösungsentwicklung an. 2. Coaching fokussiert vorrangig berufliche Themen, aber der Übergang ist fließend, da private Sachverhalte Einfluss auf berufliche Situationen nehmen können. 3. Coaching findet in Interaktion zwischen dem Coach bzw. der Coachin und der Führungskraft statt. 4. Coaching ist grundsätzlich freiwillig, befristet und methodengeleitet.

³⁶⁴ mithilfe der Empfehlungen II bis VII.

	5. Die Führungskraft ist für die Zielerreichung verantwortlich und die coachende Person ebnet den Weg dorthin mit ihren 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 gibt.“ ³⁶⁵	

Empfehlung III: Ziele von Coaching als Personalentwicklungsinstrument definieren	
Mögliche Ziele in der Funktion als Arbeitgeber	Ein bedarfsgerechtes, zeitunabhängiges und individuelles Coachingangebot kreieren. Mitarbeitende durch Entwicklungsmöglichkeiten binden: möglicherweise geringere Fluktuation als Wirkung generieren. Marketingvorteil erhalten und Arbeitgeberattraktivität erhöhen.
Mögliche Ziele in der Funktion als Führungskraft	Neue Führungskräfte zu Beginn ihrer Führungskarriere individuell unterstützen. Führungskräfte möglicherweise emotional entlasten und ihre Resilienz stärken. Selbstverantwortung und Selbst- und Problemreflexion der Führungskräfte fördern. Gute oder bessere Bewältigung der komplexen Führungsverantwortung herbeiführen.
<i>Als Ergebnis einer landesweiten Umfrage mit Stichprobenziehung gaben 99 % der Personalentwickler/-innen, die Coaching anbieten, an, dass Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte darstellt.</i> ³⁶⁶	

³⁶⁵ Aussage einer Befragungsperson aus den Interviews.

³⁶⁶ Hypothese 3 wurde verifiziert.

Empfehlung IV: Coaches auswählen	
Definition des Begriffs „Coach/-in“³⁶⁷	<i>Coach/-in = „Kutscher/-in, der bzw. die seine bzw. ihre Kutschpferde sicher und effizient an das Ziel lenkt, aber nicht eigenständig die Kutsche zieht.“</i>
Coachingvarianten auswählen	Drei Varianten: Coaching durch organisationsexterne Coaches als selbstständige Personen / Firmenangestellte, durch organisationsinterne Coaches als Mitarbeitende oder durch die Führungskräfte als coachende Vorgesetzte.
Strategie festlegen	Gewinnung der Coaches durch eigenständige Suche, Empfehlungen, Ausschreibungen.
Mögliche Auswahlkriterien festlegen	Coachingausbildung als Grundvoraussetzung, Empfehlung: hohe Praxisorientierung. Bestmöglich zertifiziert durch einen größeren Coachingverband. Persönliche Auswahlgespräche führen. Prüfen der Übereinstimmung der Werte der Coaches mit der Wertehaltung der Verwaltung (Organisationskultur).
Stammdaten anlegen	Eine Datenbank, die sogenannten Coachingpools, aufbauen, indem die Daten der Coaches aufgenommen werden.

Empfehlung V: Coachingprozess festlegen und begleiten	
Coaching ist ein Prozess der Lösungsfindung.	
1. Schritt: Coachingbedarf feststellen	Der Bedarf entsteht nicht zwingend aus Defiziten, sondern auch aus Interesse an persönlicher Weiterentwicklung, verschiedene Entscheidungsoptionen oder Fragestellungen. Die Führungskraft meldet ihren Bedarf an die Mitarbeitenden der Personalentwicklung. Ein Bedarfsklärungsgespräch wird empfohlen. Förderlich sind niedrige Zugangshürden, wie E- Mail und Telefonkontakt.

³⁶⁷ *Im bildlichen Sinne.*

2. Schritt: Voraussetzungen prüfen	Prüfen, ob Coaching das geeignete Mittel für das Thema der Führungskraft ist. Abgrenzung zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten (wie z. B. Supervision, Mentoring).
3. Schritt: Empfehlung der Coaches	Die 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 denselben/ dieselbe Coach/-in für nach- oder übergeordnete Führungskräfte auszuwählen.
4. Schritt: Kontaktaufnahme	Kontakt zu/r Coach/-in aufnehmen durch die Führungskraft oder die Mitarbeitenden der Personalentwicklung.
5. Schritt: Beginn Coachingprozess	Beginn des Coachingprozesses zwischen Führungskraft und Coach/-in.
6. Schritt: Kennenlerngespräch	Erstgespräch zum Kennenlernen zwischen Coach/-in und Führungskraft. Sie sollen einschätzen, ob die Basis einer Zusammenarbeit vorhanden ist. Wechsel der Coaches ermöglichen. ³⁶⁸
7. Schritt: Auftragsklärung	Auftragsklärung zwischen Coach/-in und Führungskraft. Absichten und Erwartungen werden geklärt. Die Kriterien der Zielerreichung können bereits festgelegt werden. Der Coach bzw. die Coachin unterstützt bei der Zieldefinition und Zielerreichung. Zu beachten ist, dass sich Themen und Ziele innerhalb des Coachingprozesses verändern können.
8. Schritt: Coachingsitzungen	Die Führungskraft kann mehrere Coachingsitzungen nach Bedarf und Anliegen individuell vereinbaren. Zu beachten ist, dass Coaching ein befristeter Prozess ist.
<i>„Der Coach ist keine Schattenführungskraft, die einem rund um die Uhr zur Seite steht.“³⁶⁹</i>	

³⁶⁸ *Kennenlerngespräch und Auftragsklärung können in ein Gespräch zusammengefasst werden. Die Organisation und Ausgestaltung der Gespräche und Coachingsitzungen obliegen individuell dem/ der jeweiligen Coach/-in.*

³⁶⁹ *Aussage einer Befragungsperson aus den Interviews.*

9. Schritt: Ende Coachingprozess	Ende des Coachingprozesses zwischen Führungskraft und Coach/-in.
10. Schritt: Rechnungserhalt	Rechnungsstellung der Coaches an die Mitarbeitenden der Personalentwicklung.
11. Schritt: Evaluation	Zwischenbilanzgespräche durch die coachende Person, Abschlussgespräch durch den/ die Coach/-in oder/ und die Mitarbeitenden der Personalentwicklung. Die Mitarbeitenden 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 veranschlagtem Budget evaluieren.
12. Schritt: Folgemaßnahmen	Folgemaßnahmen für Themen ableiten, die auffallend oft genannt worden sind.
<i>„Ein Mehrwert für die Personalentwicklung kann daraus sein, dass ein besseres Gespür für Themen entstehen kann, die Mitarbeitende wirklich bewegen.“³⁷⁰</i>	

Empfehlung VI: Finanzierung von Coaching festlegen und Gremien beteiligen	
Grundvoraussetzung	Rückhalt der Verwaltungsspitze
Finanzierung abklären	Zentrale Finanzierung über das Personalentwicklungsetat, Abstimmung vorrangig mit der Kämmerei
Folgefiananzierung	Mögliche Anschubfinanzierung: Nach zehn Terminen Angebot der dezentralen Finanzierung durch das betroffene Ämterbudget unterbreiten.
Gremienbeteiligung	Vorstellen der Ideen und Gründe für Coaching vor dem Gremium.

Empfehlung VII: Interne Marketingstrategie entwerfen	
Alle Zielgruppen fokussieren	Coaching in das Führungskräfteprogramm und in die Erstgespräche mit neuen Führungskräften aufnehmen.

³⁷⁰ Aussage einer Befragungsperson aus den Interviews.

Informationskanäle erstellen und nutzen	Informationen in Amtsleiterrunden, Klausurtagungen, Seminaren streuen. Intranet als Informationsportal nutzen. Coaching-Flyer und Coachingbroschüren entwerfen, nutzen.
Zusatzangebote kreieren	Coachinggutscheine an neue Führungskräfte und für stellvertretende Führungskräfte erstellen und ausgeben.

b) Strategiepapier II mit Informationen für die Führungskräfte zur Verankerung des Coachingangebotes

Zielgruppe sind die **Führungskräfte**. Im Hinblick auf diese Zielgruppe wurden Schwerpunkte mit Empfehlungen abgeleitet, die die Führungskraft umfassend über die **Grundlagen von Coaching** und dessen **Mehrwert** informieren sollen. Dabei wurde darauf Wert gelegt, zu betonen, dass Coaching für einen möglichen Mehrwert auch der Arbeit der Führungskraft an sich selbst bedarf.

Schwerpunkte	Empfehlungen und Informationen an die Führungskräfte
Schwerpunkt I	Definition des Coachingbegriffs bzw. Grundverständnis von Coaching
Schwerpunkt II	Coachingprozess
Schwerpunkt III	Mehrwert durch Coaching
Schwerpunkt IV	Unsicherheiten wegen Coaching und Erfolgsfaktoren von Coaching

Tabelle 10: Empfehlungen und Informationen zur Verankerung des Coachingangebotes an die Führungskräfte, eigene Darstellung.

Die Schwerpunkte I bis IV werden im Nachfolgenden dargestellt:

Schwerpunkt I: Definition des Coachingbegriffs bzw. Grundverständnis von Coaching	
Coachingdefinition	Coaching ist ein interaktiver Prozess, bei dem der Coach bzw. die Coachin und die Führungskraft zusammenwirken.
Grundverständnis bzw. Zweck	Durch eine wertschätzende Beziehung zwischen Coach/-in und Führungskraft kann ein intensiver und individueller Lernprozess entstehen.
Coachingthemen	Coaching fokussiert sich vor allem berufliche Themen.

Grundvoraussetzungen	Eine Voraussetzung ist die Diskretion und eine hohe Vertraulichkeit über die Prozessinhalte.
-----------------------------	--

Schwerpunkt II: Coachingprozess	
Teilnehmer/-innen	Prozessteilnehmer/-innen sind Coach/-in und Führungskraft.
Grundvoraussetzung	In dem Prozess soll ein Vertrauensverhältnis zwischen beiden aufgebaut werden, um Anliegen der Führungskraft mit einem neutralen Dritten in einem geschützten Raum professionell besprechen zu können. Der Prozess gestaltet sich auf Augenhöhe, bei dem die Führungskraft von der betroffenen zur beteiligten Person wird.
Aufgabe der coachenden Person	Die coachende Person soll zur Orientierung und Begleitung der Führungskraft durch den Prozess führen.
Prozessinhalte und -ziele	Durch Coaching neue Erkenntnisse durch einen Perspektivwechsel erhalten. Bei der Zieldefinition und bei der Zielerreichung mit Methoden durch die coachende Person begleitet und unterstützt werden. Durch Coaching selbstständig Problemursachen erkennen und Prozesse, die zum Problem führten, klären können. Im Coachingprozess eigene Lösungen finden und diese im Anschluss praktisch umsetzen. Der Coach bzw. die Coachin regt dabei zur Lösungsentwicklung an.
<i>„Die Arbeit anhand meiner eigenen Praxisfälle ließ mich an meiner eigenen Realität lernen.“³⁷¹</i>	
Möglicher Prozessablauf	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsmeldung der Führungskraft - Empfehlung einer oder mehrerer Coaches - Kennenlern- und Auftragsklärungsgespräch - mehrere Coachingsitzungen nach Bedarf

³⁷¹ *Erfahrungsbericht einer Führungskraft.*

Schwerpunkt III: Mehrwert durch Coaching	
Selbstführung	Es kann die Selbstführung durch den Ausbau der Stärken und die Aktivierung der Ressourcen gefördert werden.
Bedürfnisfokussierung	Durch Coaching können Bedürfnisse erkannt werden und eine emotionale Entlastung eintreten.
Selbstverantwortung	Durch Coaching kann die Selbstverantwortung und Selbstreflexion gefördert werden und in eine persönliche Weiterentwicklung und bewusste Selbstveränderung münden.
Handlungsoptionen	Durch Coaching können Wege eingeschlagen werden, die die Führungskraft noch nicht gegangen ist oder gegangen wäre. Somit können neue Denkweisen und Handlungsoptionen entstehen.
<i>„Gehen Sie Wege, die Sie zuvor nicht gegangen wären.“³⁷²</i>	
Veränderung	Dabei kann auch eine Veränderung in kleinen Schritten mit einem Mehrwert verbunden sein.
<i>„Coaching kann in die Lage versetzen, bereits kleine Dinge zu verändern und einen Mehrwert zu generieren.“³⁷³</i>	
Entscheidungsfindung	Coaching kann zur bewussten Entscheidungsfindung helfen und Orientierung geben.
<i>„Ich wurde mir meinen eigenen Führungsthemen bewusst und reflektiere mein eigenes Führungsverhalten.“³⁷⁴</i>	
Führungskompetenzen stärken	Coaching kann die Führungskompetenzen beeinflussen, indem die Eigenverantwortlichkeit und Reflexionsfähigkeit der Mitarbeitenden gestärkt werden können.
<i>„Ich hinterfrage mehr, komme mit meinen Mitarbeitenden und mir selbst mehr in die tiefere Betrachtung.“³⁷⁵</i>	

³⁷² Aussage einer Befragungsperson aus den Interviews.

³⁷³ Aussage einer Befragungsperson aus den Interviews.

³⁷⁴ Erfahrungsbericht einer Führungskraft.

³⁷⁵ Erfahrungsbericht einer Führungskraft.

Konfliktlösung	Durch Coaching können neue Herangehensweisen in der Konfliktlösung und Konfliktvermeidung entstehen.
<i>„Wir erkennen Konflikte als Chance zur Entwicklung.“³⁷⁶</i>	

Schwerpunkt IV: Unsicherheiten wegen Coaching und Erfolgsfaktoren von Coaching	
Organisationelle Voraussetzungen	Für einen Mehrwert durch Coaching wird Zeit benötigt. Die Zeiteinteilung kann nach persönlichem Bedarf organisiert werden.
Persönliche Voraussetzungen	Das Engagement der Führungskraft ist Grundvoraussetzung: Coaching stellt einen intensiven Lernprozess dar. Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching ist zudem der Veränderungswille und die Offenheit der Führungskraft und die Bereitschaft gewohntes Terrain zu verlassen und Neues umzusetzen.
<i>Coaching ist immer eine Chance, aber nie eine Garantie. Es kommt letztendlich auf die Umsetzung an.“³⁷⁷</i>	

8 Reflexion, Diskussion und Fazit

„Sie verfehlen 100 % der Schüsse, die Sie niemals abgeben.“³⁷⁸

In diesem Sinne wurde die Vorgehensweise zur Erstellung der Arbeit zunächst strukturiert, um ein wissenschaftliches Ergebnis zu erlangen. Durch die Struktur konnten die Bearbeitungsschritte angegangen werden. An dieser Stelle werden die Schritte der Bearbeitung der Masterthesis reflektiert:³⁷⁹

1. Punkt: Themenwahl: Die Limitierung der Themenwahl und somit die Schwerpunktsetzung auf das Führungskräftecoaching in den Kommunen in Baden-

³⁷⁶ *Erfahrungsbericht einer Führungskraft.*

³⁷⁷ *Aussage einer Befragungsperson aus den Interviews.*

³⁷⁸ *Wayne Gretzky, Eishockeyspieler.*

³⁷⁹ *Eine persönliche Reflexion des Lernerfolgs ist unter der Anlage 20 ersichtlich.*

Württemberg ermöglichte eine tiefgründigere Fokussierung auf die daraus entwickelte Forschungsfrage und vermied die Auseinandersetzung mit zu vielen Teilaspekten. Mit der Entwicklung der Forschungsfrage aus diesem Thema konnte eine erste inhaltliche Gliederung der Masterarbeit aufgestellt werden. Der Lerneffekt war die Erkenntnis, dass viele Schritte eines Forschungsprozesses verbunden und abhängig voneinander sind.

Von Vorteil war auch die inhaltliche Eingrenzung des Literaturteils, da für Coaching ein breites Spektrum an wissenschaftlicher Literatur besteht. Durch die Schwerpunkte im Literaturteil war eine Hinführung zum Thema möglich. Ein Ziel war die Theorie mit der Praxis vergleichen zu können. Dies gelang insoweit, da es im Laufe der Bearbeitungszeit zunehmend deutlicher wurde, wie die Gliederungspunkte inhaltlich aufeinander aufbauen können und welche thematischen Zusammenhänge zwischen der Theorie und Praxis entstanden sind. Dabei ergaben sich große Parallelen zwischen der wissenschaftlichen Theorie und den Ergebnissen der Interviews, aus denen die Handlungsempfehlungen abgeleitet werden konnten. Der Erkenntnisgewinn aus der Umfrage diente vorrangig dazu, die Aussage treffen zu können, dass die Handlungsempfehlungen für die Implementierung und Verankerung des Coachingangebots förderlich sein könnten. Es flossen ebenfalls Ergebnisse aus der Umfrage in die Empfehlungen ein.

2. Punkt: Forschungsdesign: Die intensive Planung zu Beginn des Forschungsprojekts zeichnete sich in der Durchführung der Methodik insoweit aus, dass durch die Festlegung der Struktur mithilfe der Kategorienbildung in den beiden Fragebögen der Interviews und der Umfrage eine systematische Auswertung und Vergleichbarkeit einfacher und übersichtlich darzustellen war. Die Handlungsempfehlungen weisen dieselbe logische Abfolge der Kategorien auf. Somit zieht sich der „rote Faden“ durch das gesamte Forschungsprojekt.

3. Punkt: Datenerhebung durch Umfrage: Auch bei der Umfrage könnte sich die intensive Organisation ausgezeichnet haben, insoweit, dass möglicherweise die direkte Ansprache der Mitarbeitenden der Personalämter förderlich für die Rücklaufquote gewesen sein könnte. Nicht geplant war die Rekrutierung der

Befragungspersonen und die Verlängerung des Umfragezeitraums. Dies hatte allerdings die positive Wirkung, dass die Rücklaufkurve anstieg. Da der Umfragezeitpunkt auch elementar für das Ergebnis ist, wurde die Rekrutierung bewusst auf einen Zeitpunkt nach den Herbstferien gelegt. Die Methode der Umfrage ist für die Beantwortung der Forschungsfrage geeignet, da alle zuvor aufgestellten Hypothesen durch die Umfrage belegt oder widerlegt werden konnten. Zudem erhält die Arbeit einen möglichen Praxismehrwert durch das Interesse einiger Kommunen an den Handlungsempfehlungen.

4. Punkt: Datenerhebung durch Interviews

Vorteilhaft war, dass die Bearbeitungsphase nicht unmittelbar mit den Interviews begann, sondern die Grundlage die Literaturrecherche bildete. Somit gestaltete sich die inhaltliche Planung einfacher. Während der Interviews wurden die Vorkenntnisse für die Neutralität ausgeblendet. Die Planung der Interviews insbesondere mithilfe eines Gantt-Diagramms³⁸⁰ war am zeitintensivsten, aber für die terminliche Kontrolle und Übersicht an anfallenden Aufgaben förderlich. Aufgrund dessen konnte eine solide Basis für die Durchführung der Interviews entstehen. Die Methode der Interviews ist für die Beantwortung der Forschungsfrage geeignet, da als Mehrwert ein hoher Informationsgewinn durch die Antworten der Gesprächspersonen gewonnen werden konnte.

5. Punkt: Datenanalyse und Ergebnispräsentation

Die Datenauswertung der Interviews nach Mayring erwies sich als sehr gut geeignet, da durch die systematische Vorgehensweise die hohe Informationsmenge komprimiert miteinander verglichen werden konnte. Dadurch wurden Zusammenhänge und Unterschiede zwischen den Antworten der unterschiedlichen Gesprächspersonen erkennbar und waren leicht herauszuarbeiten. Die Einzelfallanalysen konnten gut mit der Literatur in Verbindung gebracht werden und beweisen eine hohe Übereinstimmung.

³⁸⁰ siehe Anlage 4.

Auch die Hypothesenerstellung im Rahmen der Umfrage war gut geeignet, da durch die Fragestellungen in der Umfrage alle zuvor aufgestellten Hypothesen beantwortet und analysiert werden konnten.

Im Nachfolgenden soll nun die umfassende **Beantwortung der Forschungsfrage**³⁸¹, und somit der Erkenntnisgewinn sowie eine abschließende **Diskussion mit Fazit** vorgenommen werden:

Die Kernaussagen des Literaturteils sind, dass es unterschiedliche Erfolgsfaktoren von Coaching gibt. Diese sind allerdings von beiden Seiten, durch den Coach bzw. die Coachin und die Führungskraft steuer- und beeinflussbar. Coaching kann auf das Führungsverhalten und die Führungskompetenzen positiv wirken und mögliche Faktoren erfolgreicher Führung beeinflussen. Dabei wurde der Führungserfolg mit der Zielsetzung der Optimierung von Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit definiert. Allerdings ist die Wirkung von Coaching auch abhängig von Handlungsschritten der Führungskraft, da Coaching einen intensiven Lernprozess darstellt. Coaching kann durch Unterstützungsmaßnahmen die Resilienz der Führungskräfte stärken, da die persönliche Resilienzfähigkeit auch erlernbar ist. Damit kann Coaching zur Entwicklung der Resilienzfähigkeit hilfreich sein.

Coaching hat sich im Land insoweit etabliert, dass im Gesamten jede zweite der befragten Kommunen ihren Führungskräften Coaching anbietet. Allerdings ergibt sich Potenzial in der Coachingverankerung und -einführung, da trotzdem mindestens ein Drittel der Behörden, die Coaching nicht anbieten, es noch nicht als Personalentwicklungsinstrument in Betracht gezogen haben. Dadurch, dass wiederum die Mehrheit der Personalentwickler/-innen der Meinung sind, dass Coaching ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument zur Aneignung und zum Ausbau von Führungskompetenzen ist, kann sich hieraus der Bedarf für ein Strategiepapier zur Implementierung und Verankerung des Coachingangebots

³⁸¹ *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?“*

ableiten. Dies wird verfestigt durch das Ergebnis, dass weniger als 50 % der befragten Kommunen, die Coaching anbieten durch ein Informationsblatt über Coaching informieren. Zusammenfassend genießt Coaching auf kommunaler Ebene im Land als Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte ein durchgehend positives Image. Bei den Kommunen, die Coaching anbieten, ist es bereits ein Teil der Personalentwicklung.

Durch die Interviews konnte ein Einblick in die aktuelle Coachingpraxis gewonnen werden. Aufgrund des Abgleichs mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche konnte festgestellt werden, dass sich ein großer Teil der Coachingpraxis in der Theorie widerspiegelt. Bei dem Vergleich der Ergebnisse aus den verschiedenen Interviews konnten viele Gemeinsamkeiten und leichte Unterschiede in der praktischen Umsetzung generiert werden. Sehr positiv zu bewerten ist, dass durch die umfassenden Informationen aus den Interviews und der Erörterung durch die Literaturrecherche gewinnbringende Empfehlungen für die Strategiepapiere abgeleitet werden konnten. Durch den literarischen und methodischen Teil wurde erörtert, dass Coaching gerade in aktuellen Krisenzeiten unterstützend wirken kann. Daher stellt sich durch die Erstellung der Strategiepapiere die Möglichkeit das Coachingangebot in den Kommunen und somit die Unterstützung der Führungskräfte weiter auszubauen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass ein flächendeckendes Coachingangebot durch die Strategiepapiere erstrebenswert wäre, aber die flächendeckende Inanspruchnahme der Führungskräfte kein Ziel sein kann, da Coaching auf freiwilliger Basis einen höheren Mehrwert generieren kann und nicht jede Führungskraft das Interesse und den Bedarf an dieser Unterstützungsmöglichkeit haben muss. Allerdings sollten die Potenziale von Coaching im Idealfall weitestmöglich angeboten werden, sodass sie zum Vorteil der Führungskräfte genutzt werden können. Daher sollen die Strategiepapiere als Unterstützungsinstrument bei der Einführung und Verankerung von Coaching genutzt werden, um das Coachingangebot transparent zu gestalten und dessen Potenzial durch die Führungskräfte ausschöpfen zu lassen, um möglicherweise einen Mehrwert für sie und ihre Verwaltung erhalten zu können.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Albrecht, Evelyn: Business Coaching, 2018.

Behrendt, Peter: Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching, 2012.

Behrendt, Peter: Erfolgsfaktoren im Personenzentrierten Coaching, 2014, S. 64-68 in: Gesellschaft für Personenzentrierte Psychotherapie und Beratung, Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 2014.

Bentner, Ariane/Jung, Jan: Resilient durch Krisen: wie Führungskräfte und Teams schwierige Zeiten bewältigen, 1. Auflage, 2022.

Böning, Uwe/Kegel, Claudia: Ergebnisse der Coaching-Forschung, 2015.

Bothe, Jörg: Führungskultur und Supportive Leadership, 2020.

Bröckermann, Reiner: Erfolgreich in die Führungsposition, 1. Auflage, 2022.

Bünnagel, Werner/Pfefferle, Alwine: Praxisleitfaden Führungskompetenz: Professionelle Führung mit System, 1. Auflage 2023.

Bundeszentrale für politische Bildung: Kommunen; online unter <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-in-einfacher-sprache/290474/kommunen/#:~:text=Kommunen%20sind%20> [26.11.2023].

Burger, Sebastian/Offenwanger, David/Quandt, Jan/Reiter, Stefanie/Schank, Christoph: Führungsverantwortung und Führungsveragen, 2020.

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC): Definition Coaching; online unter: <https://www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching> [26.09.2023].

Deutscher Verband für Coaching und Training (dvct) e.V.: Kompetenzmodelle und Definition Coach; online unter: <https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle> [26.09.2023].

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, 2016.

Drath, Karsten: Das FiRE-Modell: Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollten, 2019, S. 19-32 in: Heller, Jutta: Resilienz für die VUCA-Welt, 2019.

Fischer, Margret: Wirkung von Personenzentriertem Coaching auf die Führungskommunikation, 2014.

Franke, Franziska/Ducki, Antje/Felfe, Jörg: Gesundheitsförderliche Führung, 2015, S. 253-263 in: Felfe, Jörg: Trends der psychologischen Führungsforschung, 2015.

Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter/Bentele, Günter: Handbuch der Public Relations: wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 3. Auflage, 2015.

Gasche, Ralf: Chefsache Coaching: Dimensionen eines wirksamen Business-Tools, 2021.

Geißler, Harald/Wegener, Robert: Bewertung von Coachingprozessen, 2015.

Greif, Siegfried: Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008.

Greif, Siegfried: Coaching-Forschung, 2021, S. 247-271 in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching, 4. Auflage, 2021.

Greif, Siegfried/Möller, Heidi/Scholl, Wolfgang: Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching, 2018.

Goleman, Daniel: On Emotional Intelligence, 2015.

Haberleitner, Elisabeth/Deistler, Elisabeth/Ungvari, Robert: Führen, Fördern, Coachen, 2. Auflage, 2009.

Häring, Karin/Litzcke, Sven: Führungskompetenzen lernen, 2. Auflage, 2017.

Heller, Jutta/Gallenmüller, Nina: Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen, 2019, S. 3-18 in: Heller, Jutta: Resilienz für die VUCA-Welt, 2019.

Helmold, Marc: Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends, 2022.

Hess, Michael/Grund, Sven/Weiss, Wolfgang: Crashkurs Personalentwicklung: Mitarbeitende fördern und binden, 3. Auflage, 2022.

Hinkelmann, Regine/Enzweiler, Tasso: Coaching als Führungsinstrument: neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter, 2018.

Huber, Hans-Georg: Die Kunst, Entwicklungsprozesse zu gestalten: Erfolgsfaktoren in Coaching, Führung und Prozessbegleitung, 2. Auflage, 2019.

Hug, Theo/Poscheschnik, Gerald: Empirisch forschen, 3. Auflage, 2020.

Innerhofer, Christian/Innerhofer, Paul: Handlungsorientierte Führung, 2022.

International Organization for Business Coaching e. V., Guidelines and Recommendations for the Development of Coaching as a Profession, 5. Auflage, 2019.

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 10. Auflage, 2017.

Kappe, Doris: Personal Leadership, 2021.

Kapeller, Georg: Erfolgsfaktoren der Führung, 2022.

Knorre, Susanne: Agiles Verwaltungsmanagement und interne Kommunikation: Neue Perspektiven einer kommunikationszentrierten Führung in der öffentlichen Verwaltung, 2020, S. 39-56 in: Kocks, Klaus/Knorre, Susanne/Kocks, Jan: Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit, 2020.

König, Eckard/Volmer, Gerda: Handbuch Systemisches Coaching, 2009 sowie 3. aktualisierte Auflage 2019.

Kotte, Silja: Supervision von Coaching, 2018, S. 573-581 in: Greif, Siegfried/Möller, Heidi/Scholl, Wolfgang: Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching, 2018.

Lohmann-Haislah, Andrea/Burr, Hermann: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Psychische Belastung und mentale Gesundheit, 2023.

Lüngen, Sven/Schneider, Joerg: ManagementMaster: Erfolgsfaktoren für gelingende Führung, 1. Auflage, 2018.

Migge, Björn: Handbuch Coaching und Beratung, 4. Auflage, 2018.

Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: Zahlen, Daten, Fakten; online unter: <https://im.baden-wuerttemberg.de/de/land-kommunen/starke-kommunen/zahlen-daten-fakten> [04.08.2023].

Negri, Christoph: Führen in der Arbeitswelt 4.0, 2019.

Oelsnitz von der, Dietrich: Einführung in die systemische Personalführung, 2017.

Rauen, Christopher/Barczynski, Dawid/Ebermann, David/Plath, Alexandra/Tanzil, Inez: Rauen Coaching-Marktanalyse, 2023.

Rauen, Christopher: Varianten des Coachings, 2021, S. 37-65 in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching, 4. Auflage, 2021.

Rauen, Christopher: Coaching-Prozesse, 2021, S. 521-548 in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching, 4. Auflage, 2021.

Rauen, Christopher: Coaching Praxis der Personalpsychologie, 3. Auflage, 2014.

Reichhart, Tatjana/Pusch, Claudia: Resilienz-Coaching, 2023.

Rohrschneider, Uta: Sinnhaft führen, 2. Auflage, 2020.

Ryba, Alica: Coaching-Ansätze im Überblick, 2021, S. 375-399 in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching, 4. Auflage, 2021.

Schermuly, Carsten/Graßmann, Carolin: Erfolgreicher Einsatz von Coaching in der Führungskräfteentwicklung, 2016, S. 129-140 in: Felfe, Jörg/van Dick, Rolf: Handbuch Mitarbeiterführung, 2016.

Sell, Matthias: Supervision und Coaching auf relationaler Basis – Intersubjektivität geht der Subjektivität voraus, 2021, S. 3-21 in: Surzykiewicz, Janusz/Birgmeier, Bernd/Hofmann, Mathias/Rieger, Susanne: Supervision und Coaching in der VUCA-Welt, 2021.

Spillner, Vera: Sprechstunde Bachelorarbeit und Masterarbeit, 2023.

Staatsanzeiger Baden-Württemberg: Das macht Coaching für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich; online unter: <https://www.staatsanzeiger.de/hochschulen/bachelorarbeiten/das-macht-coaching-fuer-fuehrungskraefte-in-der-oeffentlichen-verwaltung-erfolgreich/> [03.11.2023].

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Bevölkerungsfortschreibung, CSV-Datei für alle Gemeinden: Bevölkerung nach Nationalität und Geschlecht – vierteljährlich, 2023 online unter: <https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Bevoelkerung/01035055.tab?R=GG20221202> [04.08.2023].

Steimer, Andreas/Mata, André: Motivated Implicit Theories of Personality: My weaknesses will go away, but my strengths are here to stay, 2016, S. 415-429 in: Personality and Social Psychology Bulletin, 2016.

Steinert, Carsten/Büser, Tobias: Spot-Leadership, 2018.

Stephan/Michael, Rötz/Christian: Coaching-Marktanalyse 2016/2017, 2018.

Treffpunkt Kommune: Lernbereitschaft muss Grundhaltung werden, 2019; online unter: <https://www.treffpunkt-kommune.de/stefan-scholer-lernbereitschaft-muss-grundhaltung-werden/> [26.09.2023].

Von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel: Führung von Mitarbeitern, 8. Auflage, 2020.

Von Schumann, Karin/Böttcher, Tamaris: Coaching als Führungsstil, 2016.

Webers, Thomas: Systemisches Coaching: psychologische Grundlagen, 2. Auflage, 2020.

Wegner, Robert/Ackermann, Silvano: Wirkfaktoren und Coaching-Prozessforschung, 2021, S. 292-312 in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching, 4. Auflage, 2021.

Weibler, Jürgen: Personalführung, 4. Auflage, 2023.

Wellensiek, Sylvia: Handbuch Resilienz-Training, 2011.

Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.“

Datum, Unterschrift