

Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Ob Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterförderung oder Begleitung im Veränderungsprozess – Coaching hält Einzug in die öffentliche Verwaltung und stärkt Führungskräfte wie MitarbeiterInnen, die gestiegenen Arbeitsanforderungen selbstbewusst zu meistern.



Karin Theresia Balluch

Der Begriff „Coaching“ stammt aus dem Englischen und bedeutet Kutsche – also ein Transportmittel, um von einem Ort zu einem anderen zu gelangen. In der Personalentwicklung bedeutet Coaching

ziel- und lösungsorientierte Beratung von Führungskräften und Personen, die Führungspositionen anstreben. Ziel ist es die Führungsqualität weiterzuentwickeln und immer wieder den geänderten Bedingungen gemäß neu auszurichten:

- Wie kann ich meine MitarbeiterInnen für anstehende Veränderungen gewinnen?
- Wie kann ich sie motivieren?
- Wie löse ich schwierige (Konflikt-)Situations ohne mich daran aufzureiben?

Die Führungskraft gibt das „Reiseziel“ – ihr Anliegen – vor und der Coach verhilft ihr das angestrebte Ziel in einer bestimmten Zeit zu erreichen.

Wie wird Coaching angewandt?

Abbildung 1 auf der nächsten Seite zeigt im Überblick vier Coaching-Themenbereiche: Führungsverhalten, Schnittstellenprobleme, Work-Life-

Balance und Veränderungsmanagement. Die Bereiche überschneiden einander und beeinflussen sich wechselseitig. So können z.B. Interessenkonflikte und Abhängigkeiten zu Demotivation und in weiterer Folge zu Stress und Burnout führen: die Probleme werden mit nach Hause genommen und gedanklich weiter verfolgt. Das Abschalten gelingt nicht mehr oder nur schwer – die „Work-Life-Balance“ – das gesunde Gleichgewicht aus Arbeit/Beruf und Familie/Freizeit gerät ins Wanken. Aber auch schöne und positive Veränderungen, wie das Erlangen einer Führungsposition oder die Gründung einer Familie können jemandes Zeitmanagement gehörig durcheinander bringen. Der Coach kann in beiden Fällen ein guter Begleiter sein, der „Hilfe zur Selbsthilfe“ gibt und die Führungskraft anregt, selbständig auf die Situation „maßgeschneiderte“ Lösungen zu finden. Ressourcen werden aktiviert, neue Handlungsmöglichkeiten und Perspektiven aufgezeigt. Präventiv im Rahmen der Personalentwicklung angewandt, würde Coaching in beiden Fällen dazu verhelfen, bereits im Vorfeld die Herausforderungen zu erkennen und zu verhindern, dass die Probleme überhaupt erst entstehen. So mancher Stress würde erspart und viel Zeit gewonnen und darüber hinausgehend Arbeitsfreude und Lebensqualität erzielt.

Voraussetzungen für Coaching

Grundvoraussetzung für Coaching ist die Motivation seitens der Coachees (= die zu beratenden Personen), sich mit ihrer Situation auseinander zu setzen und an Lösungen aktiv mitzuarbeiten. Schweigepflicht des Coaches ist oberstes Gebot – die anvertrauten Anliegen und Informationen werden niemals an Dritte weitergegeben. Der Coach versteht sich als neutrale Person, die nicht wertend oder inhaltlich zu den Themen Stellung bezieht, sondern vielmehr einen Beratungsprozess professionell steuert, damit der Coachee selbst maßgeschneiderte Antworten auf seine Anliegen findet – der Coach ist Experte für die Gesprächsführung. Da Coaching ein ergebnis- und zielorientiertes Verfahren ist, muss die Effektivität der Beratung auch evaluiert werden.

In Teams durchgeführt kann Coaching der Teamentwicklung sowie der begleitenden Beratung vor und während bestimmter Projekte oder neuer Arbeitssituationen und Aufgaben dienen. Darüber hinaus können Konfliktsituationen gelöst und somit auch ein Beitrag zur Weiterentwicklung der Kommunikationskultur und des Informationsmanagements geleistet werden.



Abb. 1: Typische Coaching-Themen in der öffentlichen Verwaltung

Quelle: Karin Theresia Balluch

Berücksichtigung Faktor „Mensch“ im Veränderungsprozess

Nichts ist so beständig wie der Wandel (Heraklit) – die heutige Arbeitswelt ist durch permanenten Wandel gekennzeichnet. Im traditionellen Changemanagement werden Techniken vermittelt, die zu wenig bis gar nicht auf den Faktor Mensch eingehen: Es werden Ziele vorgegeben, aber die mit den Neuerungen einhergehenden Veränderungsängste und Unsicherheiten bei den MitarbeiterInnen bleiben weitgehend unberücksichtigt. Die Folge ist: Die Betroffenen halten weiter am Gewohnten fest und zeigen Widerstand. Der Erfolg jeder Neuerung ist aber von der Akzeptanz der Betroffenen abhängig: um diese zu erreichen, bedarf es an zusätzlichem psychologischen Feingespür und Coaching-Know how der Führungskräfte, das über die gängigen Managementtools hinausgeht. Hier ist insbesondere das Selbstreflexionsvermögen der Führungskräfte gefragt.

Eckpfeiler Selbstreflexionsvermögen

Im ersten Schritt setzen sich die Führungskräfte intensiv mit den anstehenden Erneuerungen auf der persönlichen Ebene auseinander – hier wird Bezug zur eigenen Haltung genommen: Was bedeuten die geplanten Veränderungen für die Führungskraft selbst? Was wird sich für sie dadurch

Mitarbeiterförderung – jeder Mensch ist einzigartig

Als „Mitarbeiter-Coaching“ wird ein entwicklungsorientierter Führungsstil bezeichnet: Hier versteht sich die Führungskraft als Förderer und Begleiter der MitarbeiterInnen. Sie unterstützt deren berufliche Entwicklung, indem Selbstlernkompetenz und Eigenmotivation angeregt werden.

Jeder Mensch ist einzigartig und nimmt die Welt aufgrund seiner Geschichte, seiner Erfahrungen und seiner Persönlichkeit anders wahr. Daher verfügt auch jeder Mensch über ganz individuelle Ressourcen im Umgang mit Herausforderungen. Oft sind diese gar nicht bewusst und die betreffende Person ist in der Situation blind für ihre Möglichkeiten. Führungskräfte, die ihre

MitarbeiterInnen im Sinn einer Hilfe zur Selbsthilfe coachen, helfen deren Selbstkompetenz zu fördern und Stärken zu erkennen. Die MitarbeiterInnen fühlen sich von ihren Vorgesetzten anerkannt und die Führungskräfte werden ihrerseits von ihren MitarbeiterInnen wertgeschätzt und als Autorität respektiert. Erfolgreiche Mitarbeiterführung hängt daher auch insbesondere von der Persönlichkeit der Führungskraft ab: gelingt dieser aufgrund ihres Führungsstils ein Teamklima herzustellen, welches motivierend auf die Mitarbeiterschaft wirkt, überträgt sich die positive Motivation auf die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen und damit auch automatisch auf die Qualität des Dienstleistungsservice. Dann werden sich auch die KundInnen gut betreut fühlen.

verändern? Inwieweit kann sie sich mit den anstehenden Neuerungen identifizieren? Was löst möglicherweise Ärger, Bedenken oder Widerstand bei ihr aus? Gelingt der Führungskraft die kritische Auseinandersetzung erhöht dies die Chance, dass sie positiv motiviert und selbstbewusst aus diesem Reflexionsprozess hervorgeht. Somit wird es für sie auch gut möglich sein, im nächsten Schritt ihre MitarbeiterInnen im Veränderungsprozess zu führen und zu motivieren. Die Bereitschaft mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren und Widerstände zu thematisieren steigt – schließlich hat man sich im Vorfeld selbst gut mit den Themen auseinandergesetzt: Blockaden der MitarbeiterInnen werden nicht negativ, sondern vielmehr als positive Chance für Auseinandersetzung und Weiterentwicklung gesehen. Je intensiver sich Führungskräfte mit den anstehenden Änderungen und deren Auswirkungen auseinandersetzen, desto mehr gehen sie gestärkt in den

Veränderungsprozess hinein: sie sind fähig eine Vision zu entwickeln, die Sinn macht und somit einen neuen Energieschub gibt.

Gemeinschaft stärkt und macht zuversichtlich

Neue Wege entstehen nur, wenn wir uns die Zeit nehmen, neue Schritte zu gehen. Wenn sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit den Veränderungsthemen aktiv auseinandersetzen hilft dies, sich gemeinsam auf Neues einzustellen und Energie zu tanken. In Gemeinschaft Gedanken zu teilen wirkt inspirierend für alle und fördert auf einer tieferen Ebene Vertrauen und Zuversicht in die Zukunft. Coaching kann hierbei eine Katalysatorfunktion übernehmen und Weiterentwicklungsprozesse beschleunigen.

Dieser Beitrag stellte Coaching als Instrument der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung vor.

Es wurden Einsatzmöglichkeiten und Wirkungsweisen von Coaching erörtert und gezeigt, wie Führungskräfte der Vielzahl an Herausforderungen, welche sie – nebst täglicher Führungsarbeit – zu leisten haben, gut und professionell begegnen können. Die Einführung eines begleitenden Führungskräfte-Coaching in der öffentlichen Verwaltung kann maßgeblich dazu beitragen das Führungsverhalten nachhaltig wirkungsvoll zu gestalten und Stress zu vermeiden. Veränderungsprozesse werden vorangetrieben und insbesondere MitarbeiterInnen, die künftig Führungsfunktion übernehmen, gut auf ihre Aufgaben vorbereitet.



[Kommentar senden](#)

Mag. Karin Theresia Balluch ist selbständige Arbeits- und Wirtschaftspsychologin, Systemischer Coach und KDZ-Trainerin.

Abb. 2: Positive Zukunftsbilder wirken energetisierend und motivierend



Quelle: Karin Theresia Balluch