

## Coaching im Öffentlichen Dienst

### Landeshauptstadt München geht neue Wege in der Qualifizierung von Führungskräften

Mit ihren über 28.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern allein im Hoheitsbereich der Stadtverwaltung ist die Landeshauptstadt München der größte kommunale Arbeitgeber Deutschlands. In der Management-Literatur ist mittlerweile unbestritten, dass die Mitarbeiterschaft die wichtigste „Ressource“ ist, aus der sich der Erfolg eines jeden Unternehmens speist. Dies gilt uneingeschränkt auch für den öffentlichen Dienst. Die Ressource Mitarbeiterschaft kann freilich nur dann gewinnbringend genutzt werden, wenn die Faktoren **Motivation** und **Qualifikation** der Mitarbeiter/innen einen hohen Ausprägungsgrad im Unternehmen haben.

Die Stadt München hat schon früh erkannt – und dies auch als Ziel strategischer Personalplanung definiert: alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gehalten, sich der Notwendigkeit einer permanenten fachlichen und persönlichen Weiterbildung zu stellen.

So heißt es in einem Grundsatzbeschluss zur Fortbildung aus dem Jahr 2001:

*„Der Umbau der Stadtverwaltung zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen erfordert die laufende Anpassung und Weiterentwicklung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen. Die an den strategischen Zielen der Landeshauptstadt München orientierte Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine notwendige Voraussetzung für betriebliche Veränderungsprozesse und Innovationen.“*

#### Fortbildungsmittel werden gebündelt

Die Münchner Stadtverwaltung investiert erhebliche Mittel, um die Veränderungs- und Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiterschaft zu unterstützen. Spätestens im Zeichen der Finanzkrise von Städten und Gemeinden und der damit verbundenen Haushaltskonsolidierungen stehen – ebenso wie andere „Produktleistungen“ – zunehmend auch Fortbildungsetats und die verschiedensten Formen von Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen unter wachsendem Legitimationsdruck. Fragen der Effizienz und Wirtschaftlichkeit von Fortbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen bestimmen die Agenda. Es gilt deshalb, die zur Verfügung stehenden Mittel zu bündeln und diese mehr denn je in erfolgversprechende Instrumente zu investieren.

Zunehmend gefragt sind Fortbildungs- und Personalentwicklungs-Formate, die einen möglichst engen Bezug zu den Anforderungen des Arbeitsplatzes und zu konkreten Themenstellungen des aktuellen beruflichen Kontextes herstellen. Eines der Formate, die diese Anforderungen erfüllen, ist Coaching. Als erfolgreiches Instrument der persönlichen Weiterentwicklung insbesondere von Führungskräften hat Coaching in den vergangenen Jahren in Unternehmen erheblich an Bedeutung gewonnen.

#### Coaching hat größtes Potenzial

Der Fachverlag „Manager Seminare“ hat 2009 insgesamt 152 Weiterbildner nach der Zukunft und den Potenzialen verschiedener Fortbildungsinstrumente befragt. Das einzige Weiterbildungsformat, bei dem die meisten Anbieter zukünftig eine stärkere Nachfrage erwarten, war – mit 54 Prozent – Coaching („Manager Seminare“ März 2009).

Dies korrespondiert auch mit den Ergebnissen einer Befragung, die die Landeshauptstadt München Anfang 2009 mit städtischen Führungskräften durchführte. In einer von der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München im Auftrag der Landeshauptstadt durchgeführten Umfrage, an der sich insgesamt 848 städtische

Führungskräfte beteiligten, wurde u.a. die Frage gestellt, welche Qualifizierungsformen die städtischen Führungskräfte bevorzugen. Hier landete **„Coaching“ mit 69,6% auf dem ersten Platz**, gefolgt von „klassischen Fortbildungen in Seminarform“ (67,3%).

Auswertungen bisher durchgeführter Coaching-Maßnahmen ergaben bei der Stadt München überdurchschnittlich hohe Zustimmungsraten auf Aussagen wie:

„Das Coaching hat mein Führungsverhalten positiv verändert“ (75%),  
„Ich kenne meine Stärken jetzt genauer und fühle mich sicherer“ (78 %),  
„Insgesamt betrachtet war mein Coaching ein Erfolg“ (96 %),  
„Ich würde das Instrument Coaching weiter empfehlen“ (100 %).

Die Stadt München hat deshalb beschlossen, Fortbildungs-Ressourcen zu bündeln und bestehende Ressourcen stärker als bisher gezielt für das Instrument Coaching von Führungskräften einzusetzen, da hier nachhaltige Wirkungen der Investitionen erwartet werden.

### **Ziel von Coaching: Verhaltensänderung!**

Unter Coaching wird bei der Landeshauptstadt München die lösungs- und zielorientierte Unterstützung von Führungskräften verstanden, die vor spezifischen Herausforderungen stehen oder sich Hilfe bei der Lösung komplexer Problemstellungen erwarten.

Ziel von Coaching ist es, das Verhalten und die Wahrnehmung der Führungskräfte nachhaltig zu verbessern sowie Einstellungen zu verändern. Coaching setzt dabei an den vorhandenen Kompetenzen an. Der Coaching-Prozess wird so gesteuert, dass sich die Ressourcen der Führungskräfte möglichst optimal entwickeln, neue Potenziale erschlossen und Verhaltensalternativen sichtbar werden.

Der Coach begleitet und unterstützt die Führungskraft bei der Realisierung eines Veränderungswunsches oder bei der Lösung eines Problems.

**Wichtig:** Coaching ist weder formal noch inhaltlich ein Synonym für Training oder Beratung.

Merkmal von Coaching ist es vielmehr, eine nachhaltige Selbstlernkonzeption der Führungskraft zu ermöglichen. Der Coach unterstützt die Führungskraft dabei, individuell passende neue Lösungen für Veränderungsanforderungen oder Problemstellungen zu finden. Der Coach trägt dabei lediglich die Verantwortung für den Coaching-Prozess. Die Ergebnis-Verantwortung liegt allein bei der Führungskraft.

### **Ausbildung interner Coaches**

Bislang wurden Coachings bei der Landeshauptstadt München überwiegend von externen Coaches durchgeführt. Hierzu verfügt die Stadt über einen Pool ausgewählter Expertinnen und Experten. Schon heute sind aber auch einige wenige städtische Dienstkräfte, die über eine einschlägige Coaching-Ausbildung verfügen, als interne Coaches tätig. Im Zuge der geplanten massiven Ausweitung von Coaching wird die Stadt München in den kommenden Jahren weitere interne Coaches ausbilden lassen.

In der überwiegenden Literatur wird beschrieben, dass sich bei der obersten Führungsebene Coaching durch einen externen Coach empfiehlt, während sich beim mittleren und unteren Management auch internes Coaching eignet. Die meisten Unternehmen kombinieren beide Varianten. Grundsätzlich wird internes Coaching eher bei großen Unternehmen angewandt, dort hat internes Coaching in den vergangenen Jahren auch einen relevanten Zuwachs erfahren.

### **Mittlere Führungsebene als Zielgruppe internen Coachings**

Somit ist auch die Landeshauptstadt München mit ihren ca. 2.500 Führungskräften ein Unternehmen, bei dem internes Coaching prinzipiell sinnvoll ist. Der interne Coach hat bei der Landeshauptstadt München

zudem insbesondere dann einen Vorteil, wenn besondere Kenntnisse des Verwaltungsumfeldes und der besonderen Kultur des öffentlichen Dienstes wichtig sind. Wir gehen davon aus, dass in der Landeshauptstadt München vor allem in der mittleren Führungsebene ein sehr hoher Bedarf nach Coaching besteht. Der Grund liegt u.a. darin, dass sich die mittlere Führungsebene in einer nicht immer einfachen „Sandwichposition“ zwischen Arbeitgeber- und Mitarbeiterinteressen befindet.

In der Kommunikation des Instruments Coaching wird deshalb in München zukünftig herausgestellt, dass Coaching nicht nur der oberen, sondern auch der mittleren Führungsebene aktiv angeboten wird. Und: Zukünftig setzt die Landeshauptstadt München vor allem im Hinblick auf die verstärkt als Coaching-Zielgruppe anvisierte Adressatengruppe der mittleren Führungsebene, aber auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit stärker als bisher auf die Arbeit mit internen Coaches.

Ab einer bestimmten Hierarchieebene kommt auch zukünftig sicherlich in der Regel nur ein externer Coach in Frage. Bei externem Coaching ist eine fundierte Auswahl qualifizierter Coaches (Coach-Pool) ein entscheidendes Element der Qualitätssicherung. Externe und interne Coaches müssen die gleichen hohen fachlichen wie persönlichen Anforderungen erfüllen. Sowohl interne als auch externe Coaches müssen eine qualitativ hochwertige Coachingsausbildung nachweisen können. Dies auch vor dem Hintergrund, dass sich Coaching ein bislang nicht geschützter Begriff ist.

### **Vorteile von Coaching: „Konsumhaltung“ ist nicht möglich!**

Der Hauptnutzen von Coaching besteht darin, dass Themenstellungen ganz individuell auf die konkrete Situation der Führungskräfte zugeschnitten und einer Lösung zugeführt werden können. Da innerhalb des konkreten Arbeitsumfelds der Führungskraft und an individuell formulierten konkreten Zielen gearbeitet wird, kann mit hoher Wahrscheinlichkeit auch von einem Transfer der neuen Verhaltensoptionen in die Führungspraxis ausgegangen werden.

Ein Nutzen entsteht insbesondere bei Führungskräften, die schon Trainings zu Themen wie Führung, Konflikte oder Kommunikation absolviert haben. Im Coaching bietet die individuelle Begleitung durch einen Coach den Führungskräften nun eine tiefere Reflexionsebene und die Möglichkeit, ihr Thema aus mehreren Perspektiven zu beleuchten. Dadurch entstehen neue Handlungsperspektiven. Im Gegensatz zu klassischen Seminarformen hat Coaching den großen Vorteil, dass Führungskräfte über einen längeren Zeitraum an ihrer persönlichen Veränderungsthematik konkret arbeiten. Eine zurücklehrende „Konsumhaltung“ ist im Coaching ausgeschlossen. Nicht zu unterschätzen sind auch die Vorteile, die sich durch die Bearbeitung eines persönlichen Veränderungsziels in einem geschützten, vertrauensvollen Rahmen ergeben, was in sonstigen Fortbildungsformaten, außer im Mentoring, nicht oder nur stark eingeschränkt möglich ist.

### **Nutzen für den Arbeitgeber Landeshauptstadt München**

Eine gute Führungskultur und kompetente Führungskräfte sind ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg auch bei der Landeshauptstadt München.

Durch Coaching unterstützt das Unternehmen seine Potenzialträger dabei, ihre Position im System zu stärken und dadurch noch bessere Leistungen zu erzielen. Die Chancen einer nachhaltigen Verhaltensänderung der Führungskraft sind, wie beschrieben, im Coaching höher als im Training. Coaching bietet die Möglichkeit, die durch Trainings erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten für nachhaltige Verhaltensänderungen zu nutzen.

**Somit entsteht ein doppelter Nutzen:** die nachhaltige Verankerung neuer Verhaltensoptionen und die Sicherung von Investitionen in Bildungsmaßnahmen.

Die konkreten Folgen von Coaching sind je nach vorab definiertem Ziel eine effektivere Arbeitsweise, ein optimiertes Führungs- und Kommunikationsverhalten sowie Leistungssteigerungen durch größere

Arbeitszufriedenheit. Ein weiterer Nutzen für den Arbeitgeber liegt in der langfristigen Motivation der Führungskräfte: ein dauerhaftes und offensiv beworbenes Coaching-Angebot für Leistungsträger trägt zu der auch in der Landeshauptstadt München immer wichtiger werdenden Mitarbeiterbindung bei.

### Fazit

Mit ihrem neuen Coaching-Konzept möchte die Landeshauptstadt München einen Beitrag dazu leisten

- die Führungsqualität der städtischen Leistungsträger/innen zu erhöhen
- ein arbeitsplatznahes und effizientes Fortbildungsformat auszubauen
- die Führungskultur in der Landeshauptstadt München zu verbessern – und letztendlich:
- die Landeshauptstadt München als attraktiven Arbeitgeber für Leistungsträger stärker zu positionieren

*Stefan Scholer*  
*Leiter des Aus- und Fortbildungszentrum Landeshauptstadt München*  
*Kontakt: [Stefan.scholer@muenchen.de](mailto:Stefan.scholer@muenchen.de)*