

V&R



Robert Wegener/Silvia Deplazes/Marianne Hänseler/  
Hansjörg Künzli/Stefanie Neumann/Annamarie Ryter/  
Wolfgang Widulle (Hg.)

# Wirkung im Coaching

Vandenhoeck & Ruprecht

## Mit 31 Abbildungen und 10 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-40297-0

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter:  
[www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

Umschlagabbildung: [ILeysen/shutterstock.com](http://ILeysen/shutterstock.com)

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
[www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

# Inhalt

Vorwort .....	9
Dank .....	11
Einführung .....	15
Über die Notwendigkeit institutionell verankerter Coaching-Forschung <i>Robert Wegener, Silvia Deplazes, Marianne Hänseler, Hansjörg Künzli,     Stefanie Neumann, Annamarie Ryter und Wolfgang Widulle</i>	
<b>Teil 1 – Wissenschaftliche Fachbeiträge</b>	
Peter oder Petra? .....	27
Die Rolle von Geschlecht und Führungsqualitäten in der Bewertung und Auswahl von Coaches <i>Maximilian D. Mühlberger und Eva Traut-Mattausch</i>	
Wo führt das hin? .....	35
Effekte des Coaching-Führungsstils auf das Erleben der Klientinnen und Klienten und den Coaching-Erfolg <i>Sabine Losch und Eva Traut-Mattausch</i>	
Die Bedeutung von Medien für die Qualität von Coaching .....	46
<i>Harald Geißler</i>	
Coaching und die Rolle des Unbewussten .....	57
Neuwissenschaftliche Erkenntnisse für eine wirksame Coaching-Praxis <i>Alica Ryba</i>	
Das Selbst im Bild .....	74
Mit Bildern Selbstreflexion und Veränderung im Coaching wirksam unterstützen <i>Jasmin Messerschmidt</i>	

Prozessbezogene Determinanten der Wirkung von Einzelcoaching . . . . .	85
Ein systematischer Überblick über den internationalen Forschungsstand <i>Cornelia Tonhäuser</i>	
»Turning Duty into Joy!« . . . . .	95
Optimierung der Selbstregulation im Coaching durch Motto-Ziele <i>Julia Weber</i>	
Mein Coaching! . . . . .	105
Die Erfüllung des Bedürfnisses nach Autonomie <i>Sandra J. Schiemann, Christina Mühlberger, Maximilian D. Mühlberger,     Isabell Braumandl und Eva Jonas</i>	
Transferstärke-Coaching . . . . .	117
Selbstlernkompetenz fördern und Lerntransfer sichern <i>Axel Koch</i>	
Ambivalenzen des Coachings . . . . .	132
Über nicht intendierte Wirkungen in Zeiten der Selbstoptimierung <i>Laura Glauser</i>	
Das Impostor-Phänomen – ein Thema im Coaching? . . . . .	140
<i>Eva Traut-Mattausch und Mirjam Zanchetta</i>	
Effectiveness of Leadership Coaching . . . . .	148
<i>Willem Jan Hofmans</i>	
<b>Teil 2 – Forschungsrelevante Beiträge aus der Praxis</b>	
Formatkompetenz von Coaches . . . . .	163
Design von maßgeschneiderten Vorgehensweisen im Coaching <i>Elke Berninger-Schäfer und Efriom Kineselassie</i>	
»Blended Business Coaching« mit dem Laufbahnkoffer HR . . . . .	176
Neue Formen des Coachings in der beruflichen Weiterbildung <i>Wolfgang Eberling, Gery Bruederlin und Marion Alt</i>	
Kein Coaching ohne Evaluation der Ergebnisse . . . . .	188
<i>Niki Harramach und Nina Veličković</i>	

Führung entwickeln und Wirkung entfalten ..... 197  
    Zum Zusammenhang von Coaching und Change-Management  
    *Mathias Hofmann*

Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen ..... 210  
    Das Konzept der resilienten und agilen Organisation  
    *Axel Klimek und Werner Stork*

Die Autorinnen und Autoren, Herausgeberinnen und Herausgeber ..... 221

# Führung entwickeln und Wirkung entfalten

## Zum Zusammenhang von Coaching und Change-Management

Mathias Hofmann

Anliegen dieses Beitrags ist es, anhand eines realen Projektes in einer deutschen Stadtverwaltung das Zusammenwirken von Coaching und Change-Management zu thematisieren. Das Projekt wird mit Rahmendaten, Zielen und Architektur dargestellt. Dabei werden die zugrunde liegenden methodischen Gedanken erläutert, wie sich in einem Veränderungsprozess mit einer Führungsmannschaft gemeinsam Erfolg erreichen lässt. Die Verlaufsbeschreibung und die Schilderung einzelner Ereignisse veranschaulichen die Wirkung und gegenseitige Beeinflussung von Coaching und Change. Evaluationsinstrumente werden vorgestellt, und die Steuerung des Projektes wird beschrieben.

Der Praxisfall, der in diesem Beitrag beschrieben wird, ist ein Veränderungsprojekt zur Personal- und Organisationsentwicklung der Stadtverwaltung in einer norddeutschen Kreisstadt mit etwa 80 000 Einwohnern von 2010 bis 2015. Zentrales Thema war »Führung«. In der Stadtverwaltung sind etwa 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Die Führungshierarchie ist sehr flach gestaltet: Der Bürgermeister steht einem (mit ihm) sechsköpfigen Verwaltungsvorstand vor, dessen Mitglieder die einzelnen Geschäftskreise mit Bereichsleitern führen. Unterhalb der 33 Bereichsleiter gibt es in der Regel keine weitere disziplinarische Führungsebene. Das Hauptziel des Projektes war die Qualifizierung der Führung angesichts besonderer Herausforderungen an die Stadtverwaltung.

Für das Projekt waren die folgenden zwei Motivatoren wichtig:

- Der Bürgermeister hatte das Ziel, an der Weiterentwicklung der Führungskompetenz und der Umsetzung des von der Personalentwicklung mit Führungskräften entwickelten Führungsprofils zu arbeiten.
- Die Kommune stand vor großen strategischen Herausforderungen. Gleichzeitig war die Haushaltskonsolidierung zu erreichen, größere Infrastruk-



turprojekte waren umzusetzen und eine Bildungsplanung mit umfassender Beteiligung zu realisieren.

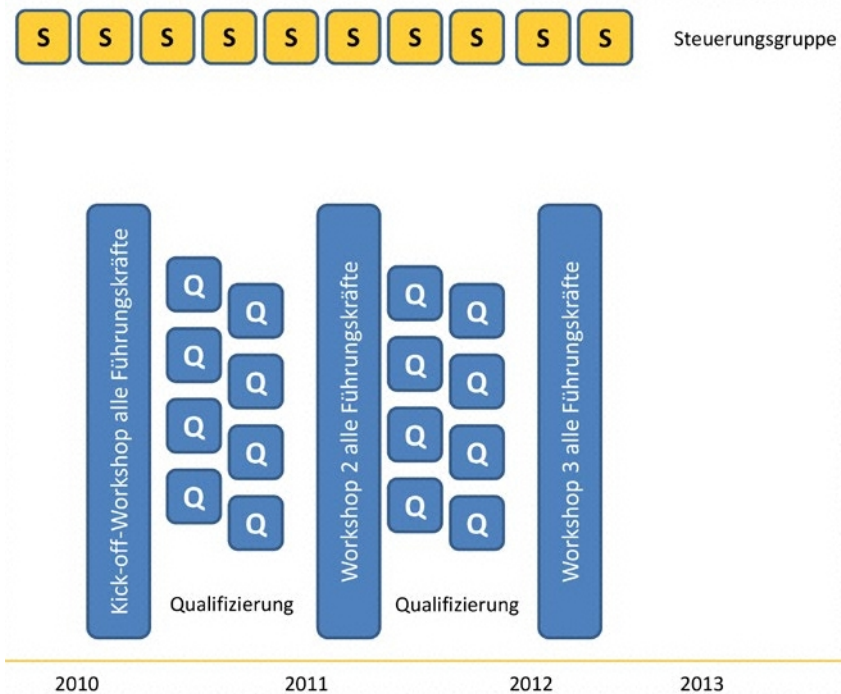
Im Change-Management galt es also, betriebswirtschaftlich hart definierte Ziele mit einer Qualifizierung der Führungskräfte und einer Optimierung der Zusammenarbeit unter ihnen zu erreichen. Organisationales Lernen (so erreichen wir leichter gemeinsam die Ziele) wurde verbunden mit individuellem Lernen (so führe ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser im Sinne der Ziele, vgl. Hofmann, 2010). Der innovative Charakter des Projektes bestand in der Verbindung dieser Aspekte und der Verantwortung der Führungskräfte insgesamt für ihre eigene Qualifizierung: Sie definierten die Ziele und Themen als Gruppe der Führungskräfte gemeinschaftlich und bewerteten die Zielerreichung fortlaufend. Das setzte von Beginn an eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit voraus und förderte sie gleichzeitig im weiteren Projektverlauf. Die Ziele für die Haushaltskonsolidierung, die Infrastrukturentwicklung und die Bildungsplanung wurden mit Kennzahlen und Meilensteinen formuliert.

Zwei Zielsysteme wurden so parallel geführt:

- operative Ziele, die mit Kennzahlen und Meilensteinen vorgegeben waren;
- Ziele für Führung und Zusammenarbeit, die partizipativ formuliert und wiederholt bewertet und weiterentwickelt wurden (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Operative Ziele, begleitet von der gemeinsamen Entwicklung und Verfolgung der Führungs- und Zusammenarbeitsziele (vgl. Flick, 2008, S. 19)



**Abbildung 2:** Erste Planung des Projektes zum Projektstart

Mensch und System in der Entwicklung komplementär zu verbinden (Strikker, 2007), war sowohl die zentrale Haltung als auch das Ziel des Projektes. Die einzelnen Führungskräfte entwickeln ihre Kompetenzen durch Coaching und Training besser in einem sich wandelnden Umfeld vertrauensvoller und effektiver Zusammenarbeit der Führungskräfte. Das System der Führungskräfte entwickelt sich besser, indem sich alle Beteiligten reflektiert und kompetent einbringen.

Die erste Planung (vgl. Abbildung 2) und die fortlaufende Steuerung des Projektes verantwortete eine Steuerungsgruppe (Hofmann & Strikker, 2007) aus Bürgermeister, Personalentwicklerin und der Projektleiterin des externen Beratungsunternehmens. Die Projektleiterin hatte hier die Funktion einer Fachberaterin zur Gestaltung des Change-Projektes und verantwortete gleichzeitig die Umsetzung von Workshops, Trainings und Coachings (die sie selbst oder ihre Berater-Kollegen durchführten). Entscheidungen der Steuerungsgruppe wurden gemeinsam gefällt und vertreten.

Das Projekt war zunächst auf zwei Jahre angelegt. Es bestand von Beginn an die Bereitschaft, Elemente von Coaching einzelner Führungskräfte, Teament-

wicklung/Gruppencoaching, Trainings, Lerntandems/kollegiale Beratung und Workshops in einer Gesamtarchitektur zu verbinden. Diese Architektur wurde bewusst offen angelegt, die erste Planung wurde durch die aktive Steuerung im Verlauf regelmäßig überprüft und im agilen Projektmanagement den Bedarfen angepasst. Ein zentrales Instrument zum Controlling war das regelmäßige Feedback der Führungskräfte zu Wirkung und Zielerreichung.

Zunächst wurde lediglich ein Kick-off-Workshop für alle Führungskräfte geplant, dazu zwei Phasen von Führungskräftequalifizierung über jeweils ein Jahr, die je mit einem Workshop zur gemeinsamen Auswertung abgeschlossen wurden (Abbildung 2). Coaching wurde den Führungskräften optional ergänzend angeboten.

## 1 Wirkung und Erfolg planen

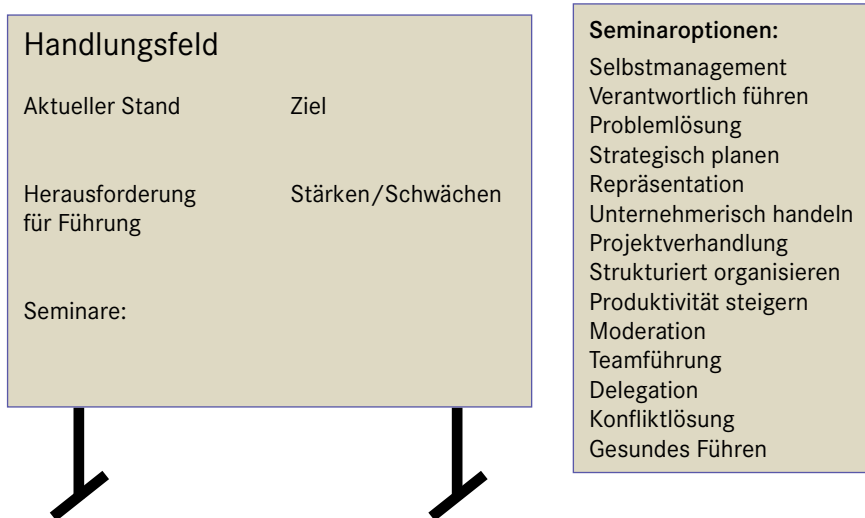
Im Projekt wurde auf eine externe wissenschaftliche Evaluation verzichtet. Gleichwohl sollten die einzelnen Maßnahmen wie auch das Gesamtprojekt nachweislich erfolgreich sein. Die Steuerungsgruppe konzipierte daher eine stetige interne Evaluation durch die Beteiligten im Sinne von »Handlungsforschung«, »action research« nach Kromrey: »Ihr *Ablauf ist iterativ schleifenartig*, ist ein fortwährendes Fragestellen, Antworten, Bewerten, Informieren und Aushandeln« (Kromrey, 2001, S. 129). In der Praxis war es ein fortlaufend initiiertes Diskurs über Führung, Führungshandeln und den Projektfortschritt in den Workshops und Qualifizierungen. Die Führungskräfte selbst wurden immer wieder mit der Frage konfrontiert, welche Wirkung sie feststellten. Wiederkehrende Fragen waren: Wie kommen die Projekte voran? Wie effektiv ist die Führung? Wie ist die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften? Wie ist die Außenwirkung in Richtung Bürger und Politik?

Das Projekt folgte der These Festingers (1954, zit. nach Greif, 2015, S. 50), der die komplexe Bewertung als ein Ergebnis sozialer Konstruktion sieht, beziehungsweise der von Brühl (2004, S. 66), für den »Erfolg [...] eine Größe [ist], die von den subjektiven Bewertungen im Unternehmen geprägt ist«. Im Kick-off-Workshop waren die Führungskräfte aufgefordert, ihre subjektiven Bewertungen weitestgehend einzubringen und gemeinsam ein Bild der aktuellen Situation und der Ziele zu formulieren und die Handlungsschritte dorthin zu entscheiden. Change-Management wurde so im Sinne Siegfried Greifs verstanden als »Prozess der kontinuierlichen Exploration, Analyse und Evaluation und des Managements [...] [von] Problemen und Erfolgsrisiken sowie der Erfolgsfaktoren und -chancen [...]«. Ziel ist ein hoher Zielerreichungsgrad

und eine positive Evaluation der Maßnahmen, Ergebnisse und Folgen durch die relevanten Schlüsselpersonen und -gruppen« (Greif, Runde & Seeberg, 2004, S. 54).

In der Praxis des konkreten Projektes wurden die Führungskräfte im Kick-off-Workshop über das Gesamtprojekt informiert. Sie teilten sich nach einer Einführungsdiskussion in fachlich gemischte Gruppen auf, die sich dann mit den einzelnen operativen Handlungsfeldern (entsprechend den formulierten operativen Zielen) beschäftigten. Sie diskutierten die Herausforderung, die sich für die Führung im Zusammenhang mit dem angestrebten Ziel stellte, und beschrieben den Ist-Stand (Stärken/Schwächen). Als Maßnahmen zur Unterstützung wählten sie aus einem Portfolio geeignete Seminare für sich selbst aus, um die Herausforderungen besser zu meistern (vgl. Abbildung 3).

Die Steuerungsgruppe vertraute darauf, dass bei einer Gruppengröße von etwa vierzig Personen ein hoher Grad an wahrhaftigen Rückmeldungen entsteht und sich »blinde Flecken« ausgleichen.



**Abbildung 3:** Instrument Planung *bottom-up*, Pinnwand der Gruppenarbeit eines operativen Handlungsfeldes zur Diskussion von Führung und zur Auswahl von unterstützenden Seminarthemen

## 2 Umsetzung und Anpassung der Planung

Die danach ausgewählten spezifischen Seminare wurden fallorientiert auf die Bedarfe des Handlungsfeldes konzipiert. Die Führungskräfte, die gemeinsam in den Handlungsfeldern tätig waren, arbeiteten als Gruppe in Seminaren. Diese enthielten regelmäßig Coaching-Elemente. Jedes Seminar begann mit den Fragestellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Praxis, die es zu bearbeiten galt. Der Input der Trainer/Moderatorinnen war auf Anwendbarkeit für diese Fragen ausgerichtet. Tatsächliche Situationen und Fragestellungen aus den operativen Projekten wurden mit den vermittelten Methoden bearbeitet. Die Führungskräfte, die diese Fragen und Fälle einbrachten, gewannen konkrete Erkenntnisse und neue Ideen oder Vorhaben für ihr Führungshandeln und ihr Management. Lösungsorientierte Fragen und Feedback durch die Kolleginnen und Kollegen wurden ständig zur Reflexion und weiteren Entscheidungsfindung genutzt. Um einen hohen Praxisnutzen für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu erreichen, wurden mehrere Fälle parallel bearbeitet, anschließend wurde der Nutzen der Methodik gemeinsam reflektiert. Der Transfer wurde über formulierte Transfervorhaben und die gegenseitige Beratung in Lern tandems unterstützt.

Ein fach- und hierarchieübergreifender Mix der Führungskräfte in den einzelnen Seminaren verbesserte laut Feedback der Führungskräfte das Verständnis zwischen den unterschiedlichen Interessen und Verantwortlichkeiten der Fachbereiche und Führungsebenen und vereinfachte die alltägliche Zusammenarbeit. Durch die vielfach explizite Thematisierung von Führung und Zusammenarbeit in, während, neben und nach den Qualifizierungen wurden auch im alltäglichen Miteinander Meinungen zu Führung ausgetauscht, die Zusammenarbeit wurde vermehrt explizit besprochen und entwickelte sich positiv. Fachliche Konflikte wurden als solche besser angesprochen, die Sichtweise des anderen Fachbereiches eher akzeptiert und gemeinsame Lösungen auf der Arbeitsebene erarbeitet.

Ein weiteres Ergebnis der Evaluation im Führungskräfte-Workshop war, dass ein einmaliger Impuls in einer Qualifizierung nicht ausreicht. In der Praxis entstünden fortlaufend Fragestellungen, für die eine kontinuierliche Begleitung durch Einzelcoaching wichtig sei.

Zum anderen wurden als Hinderungsgrund für eine bessere Zusammenarbeit zwischen einzelnen Fachbereichen von mehreren Führungskräften die Differenzen im Verwaltungsvorstand genannt. Dieser zweite Grund wurde vielfach in informellen Gesprächen erwähnt und beruhte bei Nachfragen auf Hörensagen und den Empfindungen der Führungskräfte, die in den Verwaltungsvorstandssitzungen ja nicht teilnahmen.

In der Auswertung der Steuerungsgruppe wurde so deutlich, dass die Zusammenarbeit im Verwaltungsvorstand eine zentrale Bedeutung für den Erfolg des Projektes hatte. Als Maßnahmen entschied die Steuerungsgruppe (auf Vorschlag des Bürgermeisters) ein Einzelcoaching des Bürgermeisters zur Führung des Verwaltungsvorstandes und ein Teamcoaching des Verwaltungsvorstandes zur Zusammenarbeit und Außenwirkung. Entscheidender Grundgedanke war ein einheitliches Vorleben eines Vorbildes als Top-Führungskräfte.

Außerdem wurde das Angebot an Coaching für einzelne Führungskräfte intensiviert, um durch kontinuierliche Begleitung mit Einzelcoachings den Transfer aus den Trainings zu verbessern.

Bereits vor dem Führungskräfteworkshop wurde die Erweiterung des Projektes um das Führungsfeedback geplant. Die neue Architektur sah demnach wie folgt aus (vgl. Abbildung 4. S = Steuerungsgruppe, BM = Bürgermeister, VV = Verwaltungsvorstand, Q = Qualifizierung, FFB = Führungsfeedback, FK = Führungskräfte):

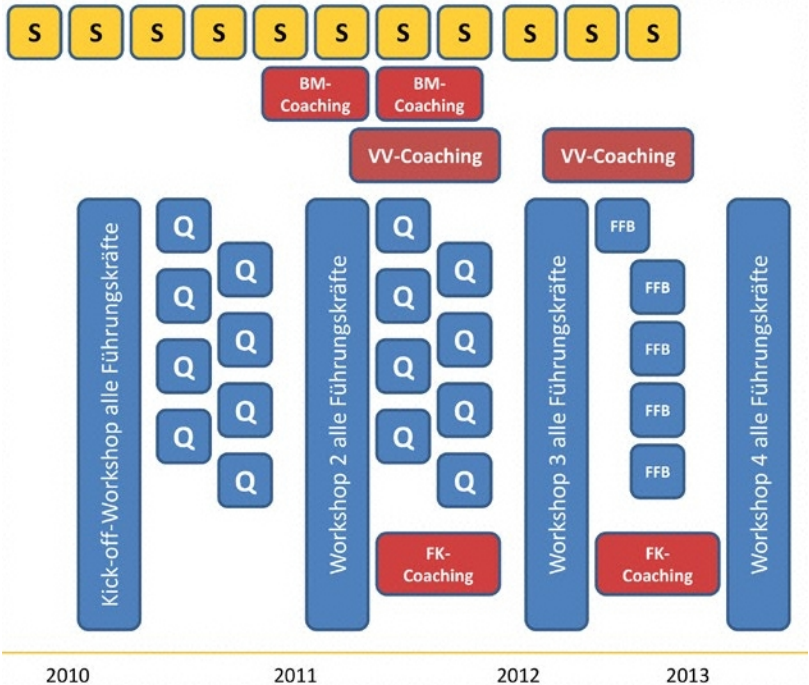


Abbildung 4: Angepasste Projektplanung vor Workshop 2

In Workshop 2 werteten die Führungskräfte gemeinsam die bisherigen Qualifizierungen danach aus, was für sie im Führungshandeln hilfreich war, welche Tools, Modelle und Methoden an welcher Stelle sie wirksam eingesetzt hatten. Sie entwickelten Empfehlungen, welche Methoden und Seminare auch für andere Führungskräfte zur Verfügung gestellt werden sollten. Entsprechend dieser Evaluation durch die Zielgruppe wurde von der Personalentwicklung die zweite Staffel an Qualifizierungen wiederum spezifisch für einzelne Führungskräfte gestaltet. Wie im Kick-off-Workshop wurde nach der Bewertung der Zielerreichung der Vorstaffel der neue Bedarf wahrgenommen, es wurden neue Ziele formuliert und Maßnahmen beschlossen. Die Umsetzung folgte (vgl. Abbildung 1 – eine neue Schleife).

Workshop 2 wurde außerdem genutzt, um den Stand der Zielerreichung in den operativen Handlungsfeldern zu besprechen und die weitere Planung zu justieren.

### 3 Coaching und Change-Management

Coaching war in der Organisation durch die Personalentwicklung seit mehreren Jahren eingeführt. Die Aussage des Bürgermeisters in Workshop 2, er lasse sich coachen, erhöhte die Akzeptanz von Coaching unter den Führungskräften. Dazu trug ebenso die positive Rezeption der Coaching- und Fallberatungs-Elemente in den Qualifizierungen bei. Die Zielsetzung der Führungskräftecoachings entsprach der Zielsetzung des Gesamtprojektes: Verbesserung der Führungskompetenz und handlungsorientierte Lösung spezifischer Fragen und Fälle. Die Coachings wurden jeweils mit der Personalentwicklerin und der Führungskraft des Coachee abgestimmt (Klein & Strikker, 2003).

Der Bürgermeister thematisierte im Coaching die eigene Führung und die Zusammenarbeit mit den von ihm geführten Personen. In mehreren Coachings entwickelte er eine reflektierte Konzeption seiner Führung der eigenen Person, des Verwaltungsvorstandes und der Gesamtorganisation über den aktuellen Zeitpunkt hinaus.

Das Teamcoaching des Verwaltungsvorstandes bearbeitete die Art der operativen Zusammenarbeit und die gemeinsame Wirkung nach außen. Das System Verwaltungsvorstand, also das »Wir«, stand im Mittelpunkt, das gemeinsame Ziel, die gemeinsamen Regeln, die gemeinsame Kommunikation, das Eintreten Einzelner für das Gemeinsame. Auch zukünftige Risiken und Personalwechsel wurden thematisiert.

Die Wirkung des Verwaltungsvorstands-Coaching auf das Gesamtprojekt war sehr deutlich wahrnehmbar. Beeindruckend zeigte dies ein gemeinsamer Auf-

tritt der Verwaltungsvorstandsmitglieder in Workshop 3 mit der gemeinsamen Vorstellung zum Thema »Führungsfeedback«. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte der Bürgermeister alle Präsentationen zu Führung alleine gestaltet. Der gemeinsame Auftritt ließ ein neues Bild entstehen und brachte positive Kommentare durch die Führungskräfte bereits in den Workshop-Pausen. Im weiteren Verlauf des Projekts wurde die bereichsübergreifende fachliche Zusammenarbeit der Führungskräfte zunehmend besser zurückgemeldet – obschon im Verwaltungsvorstand weiterhin divergierende Vorstellungen sachlich ausgehandelt wurden. Der entscheidende Unterschied war, dass die Mitglieder des Verwaltungsvorstandes ihre Kommunikation besser abstimmten und ein gemeinsames Auftreten zeigten.

Die Coachings waren durch den Verlauf und die Steuerung des Change-Projektes initiiert worden. Wie fast immer lassen sich im Change-Management Ergebnis und Verlauf nicht hundertprozentig vorausplanen. Dazu bedarf es eben der Steuerung, und Veränderungsprojekte verändern sich dann kontrolliert während der Umsetzung.

Coaching ist für Change-Projekte eine häufig hilfreiche Intervention. Organisatorische Veränderungen erfordern persönliche Entwicklungen. Für diese individuellen Entwicklungen von Führungskräften ist Coaching ein geeignetes Instrument. Einzelne Führungskräfte werden spezifisch unterstützt, damit sie die Anforderungen der organisationalen Veränderung erfüllen und mit ihrem Führungshandeln in ihren Verantwortungsbereich hineinwirken können. Sie werden durch Coaching in die Lage versetzt, ihren Beitrag zum Change zu leisten.

Nicht jedes Change-Projekt bedarf begleitender Coaching-Maßnahmen. Falls aber in einem Change-Vorhaben der Bedarf nach individuellem Coaching erkennbar wird, sollte im Sinne des komplementären Ansatzes beides zusammen konzipiert werden, sodass Ziele kongruent sind und Ergebnisse zusammenwirken können. Eine gemeinsame Architektur und eine Gesamtsteuerung von Coaching im Change bildet dies ab.

## 4 Wirkung und Erfolge wahrnehmen

Die partizipative Evaluation von Führung und Zusammenarbeit durch die Beteiligten wurde im Projekt wie geplant iterativ-schleifenartig fortgesetzt. Wirkungen und Veränderungen, insbesondere durch die Qualifizierung, die Workshops, die Coachings und die erste Umsetzung des Führungsfeedbacks, wurden in Workshop 4 bei allen Führungskräften explizit nachgefragt.

Dabei erkundigte sich die Moderation (im Auftrag der Steuerungsgruppe) nicht nur danach, was jede einzelne Führungskraft bei sich selbst an Veränderung



wahrnehm, sondern erweiterte die Fragestellung (systemisch) auf die Wahrnehmung von Veränderungen bei anderen Kolleginnen und Kollegen, den Mitarbeitenden und den Bürgern und Bürgerinnen bzw. der Politik als »Kunden«.

Als Methode wurde die »stumme Diskussion« gewählt, bei der Statements auf Pinnwände geschrieben werden und sich Dialoge so automatisch dokumentieren (Schäffer, 2009; vgl. Abbildung 5).



**Abbildung 5:** Instrument »gemeinsame Bewertung«, Aufgabe an alle Führungskräfte zur Bewertung des Gesamtprojektes nach drei Jahren (vgl. Hofmann & Strikker, 2009)

Das Ergebnis war außerordentlich positiv, auch wenn sicher konstatiert werden muss, dass eine Bewertung von Beteiligten (und damit subjektiv Betroffenen) tendenziell emotionale Elemente stärkt und eher eindeutig ausfällt (positiv oder negativ). Abbildung 6 zeigt beispielhaft einige Niederschriften auf die Frage: »Was merken die Kunden und Bürger von der Veränderung?«

Mehr Einbindung der Sachbearbeitung in Entscheidungsvermittlung	Vertrauen von (Teilen) der Politik in Verwaltungsmangement ist gestiegen
Weniger Konfrontationen	Keine Veränderung --- DOCH!
Lösungsorientierte Sachbearbeitung	Verwaltung wird kompetenter wahrgenommen
Gute methodische Abwicklung bei konfliktträchtigen Angelegenheiten	»Tun« hat sich verbessert
	intern abgestimmte Außenwirkung

**Abbildung 6:** Schriftliche Rückmeldungen auf einer Pinnwand nach der »stummen Diskussion«

Der Erfolg des Change-Projektes zeigt sich auch in der zufriedenstellenden Zielerreichung mit Blick auf die operativen Ziele: Das sehr ambitionierte Ziel der Haushaltskonsolidierung wurde erreicht, die Bildungsplanung war entsprechend den Vorgaben fortgeschritten. Lediglich die Infrastrukturentwicklung war in Teilen nicht im Zeitplan, begründet durch externe Faktoren.

## 5 Fazit

Aufgrund dieser Fallstudie scheint relevant zu sein, wie Coaching in einem Change-Projekt konkret eingebettet wird, um eine gegenseitige positive Beeinflussung zu erreichen. Die Verbindung von Coaching und Change-Management in einem System mit gemeinsamen Zielen und gewollt gegenseitiger Beeinflussung erzeugt eine komplementäre und kongruente Vorgehensweise. Ein Coaching, mit dem eine Führungskraft unterstützt wird, dem Ziel des Veränderungsvorhabens entgegenlaufende persönliche Ziele zu erreichen, ist so undenkbar. Für die weitere Forschung wäre es interessant, verschiedene Modelle dieses komplementären Ansatzes von Coaching und Change zu beschreiben und hinsichtlich ihrer Wirkung zu vergleichen, soweit dies angesichts verschiedener Organisationskulturen möglich ist.

Die Verbindung der harten operativen Ziele mit den Entwicklungszielen der einzelnen Führungskräfte und hinsichtlich deren Zusammenarbeit zeigt sich in dem geschilderten Projekt ebenfalls als Erfolgsfaktor. Die operativen Ziele vermitteln Sinn für die Qualifizierung von Führung und bieten beste Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle. Ein Ergebnis des Projektes war eine umfangreiche Toolbox zum Führungshandeln in der Kommune. Der wichtigste Baustein daraus war die Reflexionskompetenz und das gegenseitige Feedback in vertrauensvoller Kollegialität. Im vorliegenden Fall wurde dieses Instrumentarium auf Basis des Führungsleitbildes in Zusammenarbeit der Führungskräfte mit der Personalentwicklung und den externen Trainern im laufenden Projekt entwickelt. Eine interessante Frage ist die weitere Entwicklung dieses Instrumentariums in einem ständigen Prozess der Führungskräfte der Organisation bei sich verändernden Herausforderungen und neuen operativen Zielen.

Es stellt sich ferner die Frage, inwieweit die Selbstevaluation der Beteiligten sich weiter professionalisieren lässt. Der Nutzen für das Change-Management ist im beschriebenen Fall sehr deutlich: Die Motivation der Beteiligten wird durch diese Form der Partizipation angesprochen, die Führungskräfte haben die Veränderung aktiv gestaltet. Außerdem konnte durch das unmittelbare Gespräch miteinander und durch den Diskurs vor Ort Einvernehmen hergestellt werden.

Das ist die beste Basis für schnelle Reaktionen und Entscheidungen der Steuerung, die wiederum von allen unisono vertreten werden.

Fallbeispiele und Praxisberichte liefern ohne wissenschaftliche Fundierung zunächst nur spezifische subjektive Erkenntnisse und keine allgemeingültigen Ergebnisse. Die Wirkfaktoren sind vielfältig, ihre Bewertung verlangt nach einer Distanz, welche die Beteiligten kaum aufbringen können. Gleichzeitig liefert die große Nähe zum Projekt viele Eindrücke, die mit einer angemessenen Reflexion und Auswertung außerordentlich hilfreich sind für die Steuerung. Bei dieser Form der Selbstevaluation durch die Beteiligten mit dem Anspruch, die Erkenntnisse aus Befragungen und geplantem Feedback direkt für die Steuerung zu nutzen (im Sinne von *action research* wie oben beschrieben), müssen die Akteure selbst für eine gewisse Distanz sorgen. Im beschriebenen Projekt wurde dies gelöst, indem durchgehend zwei Personen auf Beraterseite stark involviert waren und sich zu diesem Projekt untereinander und auch mit anderen nicht beteiligten Kolleginnen und Kollegen der Beratungsgesellschaft kollegial und vertraulich berieten. Die durchgehende Steuerung mit den drei Repräsentanten Gesamtführung, interne Personalentwicklung und externe Prozessexpertise führte zu einer konstruktiven Diskussion aus verschiedenen Blickrichtungen. Durch die vereinbarte klare Rollenaufteilung, verbunden mit dem hohen Vertrauen zwischen den Personen, konnten alle drei ihre jeweiligen Stärken einbringen. Durch die Trennung des operativen Managements im Verwaltungsvorstand vom Change-Management in der Steuerungsgruppe konnte die Projektsteuerung unabhängig vom alltäglichen Geschäft bis hin zur Planung eines Vorstandscoachings erfolgen.

## Literatur

- Brühl, R. (2004). *Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrollings*. München: Vahlen.
- Flick, U. (2008). *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Greif, S. (2015). Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In A. Schreyögg, C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 47–69). Wiesbaden: Springer.
- Greif, S., Runde, B., Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Hofmann, M. (2010). Durch Lernen verändern, durch Veränderungen lernen. In J. Graf (Hrsg.), *Manager Seminare 2010, Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung* (S. 87–102). Bonn: managerSeminare.
- Hofmann, M., Strikker, F. (2009). Steuerungsgruppe. In A. Leão, M. Hofmann (Hrsg.), *Fit for Change. 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change Manager* (S. 62–67). Bonn: managerSeminare.

- Hofmann, M., Strikker, F., Timmermann, D. (2014). *Return On Investment im Change Management*. Studienbrief im Masterstudiengang Business Coaching und Change-Management. Hamburg: Euro FH.
- Klein, S., Strikker, H. (2003). Auftragscoaching oder: Die Tücken der Dreiecksbeziehung. In J. Graf (Hrsg.), *Manager Seminare 2003. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung*. Bonn: managerSeminare.
- Kromrey, H. (2001). Evaluation, ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SUB)*, 24 (2), 105–131.
- Schäffer, T. (2009). Stumme Diskussion. In A. Leão, M. Hofmann (Hrsg.), *Fit for Change II. 40 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change Manager* (S. 224–230). Bonn: managerSeminare.
- Strikker, H. (2007). *Komplementär-Coaching. Mensch und System komplementär verbinden*. Paderborn: Jungfermann.