



Stadt München: Mühselige Suche nach guten Coachs

ASSESSMENT FÜR COACHS. „Bevor man einen Coach engagiert, sollte man gesehen haben wie er arbeitet“, so lautet das Fazit von Stefan Scholer und Alexander Lendner, Personalentwickler der Landeshauptstadt München, nachdem sie eine mühevolle Suche nach externen Coachs abgeschlossen hatten. Welche Erfahrungen sie machten und was andere daraus lernen können, beschreiben sie in diesem Fachartikel.

Coaching boomt in Deutschland – auch in der Landeshauptstadt München mit ihren rund 30.000 Beschäftigten. Davon sind 2.500 Führungskräfte auf unterschiedlichen Führungsebenen. Die Stadt, der größte kommunale Arbeitgeber Deutschlands, hat seine Coaching-Angebote für Führungskräfte aller Führungsebenen seit Jahren gezielt ausgebaut und

fest in der Personalentwicklung verankert.

Neue Qualitätskriterien für den Coaching-Pool

Dabei setzt man nicht nur auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit externen Coachs, sondern hat parallel dazu

auch ein Netzwerk an „internen Coachs“ aufgebaut. Wer interner Coach werden wollte, musste allerdings bereit sein, eine professionelle, externe Coaching-Ausbildung (wie bei hauptberuflichen Coachs üblich) zu durchlaufen.

Dieser Fachbeitrag handelt von den Erfahrungen, die gemacht wurden, als die Landeshauptstadt München sich im Jahr

Landeshauptstadt München:
Im Rathaus (angestrahlt,
rechts) und anderen
Verwaltungsgebäuden der
Stadt arbeiten rund 30.000
Bedienstete.



2011 dazu entschloss, ihren bereits bestehenden Pool an externen Coachs aufzulösen und seine Zusammensetzung auf der Grundlage verbesserter Qualitätsstandards neu auszuschreiben.

Bei Coachs, die für die Stadt München arbeiten wollen, wurde ab sofort neben einem Mindestalter von 30 Jahren Folgendes vorausgesetzt:

- eine mindestens siebenjährige, umfassende Berufserfahrung und möglichst Führungserfahrung
- eine qualitativ hochwertige Coaching-Ausbildung mit einem hohen Anteil an „Selbsterfahrung“, einer Mindstdauer von 160 Stunden und möglichst einer Zertifizierung durch einen großen Coa-

ching-Verband (wie dem „Deutschen Verband für Coaching und Training“ (dvct, Hamburg) oder dem „Deutschen Bundesverband Coaching“ (DBVC, Osnabrück).

- ein solides psychologisches Wissen, das nicht nur aus einer einzigen psychologischen Schule stammt, sowie Erfahrungen in der Anwendung psychologischer Interventionsverfahren
- ein systemisches, kontextbezogenes Verständnis von Coaching
- Erfahrungen und nachprüfbare Referenzen aus dem Bereich des öffentlichen Diensts
- Erfahrungen mit betriebswirtschaftlichen Tools (eine Voraussetzung, die im Allgemeinen nicht zwingend mit dem öffentlichen Dienst verknüpft wird).

Die Grundhaltung, die ein Coach erfüllen sollte, wurde in einer eigens formulierten „Ethik für Coachs“ festgehalten. Diese Ethik orientiert sich weitgehend an einem entsprechenden Dokument des „Deutschen Verbands für Coaching und Training“.

Der Auswahlprozess neuer Coachs wurde mittlerweile abgeschlossen. Dieser Prozess, in dessen Verlauf etwa 40 Gespräche geführt wurden, gewährte den Personalverantwortlichen der Stadt einen tiefen und äußerst aufschlussreichen Einblick in die „real existierende“ Coaching-Szene Deutschlands. Zwar haben wir es in München letztlich geschafft, den Pool mit 40 professionellen Coachs zu füllen. Der Weg dorthin war jedoch mit einigen unangenehmen Überraschungen gepaart – und das, obwohl die Landeshauptstadt München in einem öffentlichen Markterkundungsverfahren dezidiert beschrieb, was sie von Bewerbern erwartete.

Theorie-Profis versagten in der Praxis

Der Landeshauptstadt München ist es wichtig, dass ihre Führungskräfte Unterstützung dabei finden, ihre eigenen Potenziale und Stärken selbst organisiert zu entfalten. Insofern wird Coaching deutlich von anderen Instrumenten wie Supervision, Training und Beratung abgegrenzt. Die Tatsache, dass viele Bewerber nicht in der Lage waren, die Unterschiede der ein-

zelnen Ansätze darzustellen oder nur argumentierten, dass diese Ansätze für sie gleich seien, zeigt, wie weit die Coaching-Szene noch von einem einheitlichen Verständnis entfernt ist. Wohlgermerkt: Alle Personen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurden, verfügten über die geforderte professionelle Coaching-Ausbildung. Ein erstes Fazit lautet deshalb: Wie bei allen anderen Auswahlverfahren ist Papier (in diesem Fall das Zertifikat eines Ausbildungsinstituts oder Verbands) nur bedingt aussagefähig. Wenn man die Coachs finden will, die zum eigenen Unternehmen passen, muss man zwingend mit ihnen ins (vertiefende!) Gespräch kommen.

Das Auswahlverfahren der Landeshauptstadt München bestand aus zwei Teilen: Einem strukturierten Interview und einem praktischen Teil, in dem jeder Bewerber in Form eines kleinen Rollenspiels für etwa 20 Minuten in einen vordefinierten Coaching-Prozess einsteigen sollte. Das Rollenspiel begann damit, dass eine Personalentwicklerin eine „ältere Führungskraft“ spielte, die mit dem Führungsverhalten ihres neuen, wesentlich jüngeren Chefs nicht klarkam und nun im Coaching nach möglichen Lösungen suchte. Vielen Coachs merkte man an, dass sie sich theoretisch sehr ausführlich mit dem Konzept „Coaching“ beschäftigt hatten. In etwa der Hälfte (!) der Fälle zeigte sich aber, dass es ein krasses Missverhältnis von theoretischem Wissen und praktischem Handeln gab. Aus unseren „Probe-Coachings“ sind drei Lerneffekte abzuleiten:

1 Es fehlt oft der Sinn für den „Prozess“.

Während viele Coaching-Pool-Bewerber auf die grundsätzlichen Fragen im Fachgespräch dezidiert und mitunter sehr ausführlich antworten konnten, war im Rollenspiel zu beobachten, dass etliche, die zuvor noch richtig beeindruckt hatten, nicht in der Lage waren, ein zielgerichtetes und an erkennbaren Schritten ausgerichtetes Coaching-Gespräch mit der Rollenspielpartnerin in Gang zu bringen. Coaching sollte mehr sein als „aktives Zuhören“ inklusive einfühlsamen Kopfnickens. Coachees sollten zum Beispiel frü-

10 Tipps für alle, die in einen Coaching-Pool wollen

Assessment. Stefan Scholer, Leiter des Aus- und Fortbildungszentrums der Landeshauptstadt München, und sein Mitarbeiter Alexander Lendner sind die Autoren dieses Fachbeitrags. Scholer hat eine Ausbildung zum „Systemischen Management Coach“ beim Institut für Selbstorganisiertes Coaching, Hamburg, das von Dr. Rolf Meier und Axel Janßen geleitet wird, absolviert. Scholer ist auch Mitglied im Coaching-Verband „dvct“, Hamburg. Lendner ist seit mehr als 20 Jahren im Bildungsmanagement großer öffentlicher Verwaltungen tätig. Beide geben externen Bewerbern um Coaching-Aufträge diese grundsätzlichen Tipps.

1 Überfliegen Sie eine Ausschreibung nicht nur, sondern lesen Sie diese sehr intensiv. Ihr künftiger Auftraggeber hat sich etwas dabei gedacht und wird darauf im Assessment zurückkommen.

2 Stellen Sie sich auf kompetente Gesprächspartner ein, denn immer mehr Unternehmen beschäftigen gut ausgebildete Personalentwickler mit eigener Coaching-Ausbildung. Seien Sie nicht beleidigt oder irritiert, wenn diese nachbohren und kritische Fragen zu Ihrem Coaching-Ansatz stellen.

3 Reflektieren Sie vorab, was die Eckpfeiler eines professionellen Coaching-Prozesses sind. Sollten Sie dies nicht in Ihrer Coaching-Ausbildung gelernt haben, holen Sie es nach.

4 Verschaffen Sie sich die Kompetenz,

Coaching von anderen Instrumenten wie Training, Supervision und Beratung klar abzugrenzen.

5 Benutzen Sie nie den Begriff „systemisches Coaching“, ohne exakt beschreiben zu können, was Sie darunter verstehen.

6 Finden Sie heraus, wie das Unternehmen „tickt“, bei dem Sie sich bewerben. Insbesondere wenn „Feldkompetenz“ in der Ausschreibung explizit erwartet wird. Sie möchten doch nicht irgendwo coachen, sondern exakt in diesem Unternehmen. Zumindest sollte Ihr zukünftiger Vertragspartner diesen Eindruck haben ...

7 Lassen Sie keinen offensichtlichen Widerspruch zwischen Wort und Tat erkennen. Wenn Sie etwa im Gespräch die Autonomie des Coachee als das Wichtigste

bezeichnen, behandeln Sie den Coachee im Rollenspiel nicht autoritär.

8 Auch Ihre nonverbalen Botschaften werden zur Kenntnis genommen. Wenden Sie sich in einem Rollenspiel dem Coachee zu, allerdings ohne ihm dabei körpersprachlich „auf die Pelle zu rücken“.

9 Brechen Sie im Assessment ein Rollenspiel nicht ab. Führen Sie es unbedingt so professionell zu Ende wie ein reales Coaching, das Sie schließlich auch nicht abbrechen.

10 Sie sind Coach. Coaching ist kein linearer Prozess. Seien Sie im Bewerbungsgespräch auf Überraschungen gefasst. Denn das müssen Sie im Coaching auch sein. Muten Sie nicht nur Ihren potenziellen Coachees, sondern auch sich selbst einen „Perspektivwechsel“ zu.

→ her oder später auch mit ihren „blinden Flecken“ konfrontiert werden.

2 Coaching heißt nicht, Ratschläge zu erteilen.

Wie bereits erwähnt, vertritt die Landeshauptstadt München einen Coaching-Ansatz, der jede Form von Bevormundung der Führungskraft ausschließt. Es wird ein unbestrittener Befund aus der Lernforschung beherzigt, dass nämlich Lernerfolge nur dann nachhaltig sind und zu mehr Handlungskompetenz führen, wenn sie eigenem Erkennen und eigenem Bemühen zugeschrieben werden können.

Im Rollenspiel konnte man leider erleben, wie Coaches, die sich eben noch voll und ganz mit diesem Coaching-Verständnis identifiziert hatten, auf einmal zu fast schon autoritären Beratern wurden, indem sie unabhängig von den Zielen der Führungskraft eigene Ziele formulierten, Vorgaben machten oder die Rollenspielpartnerin gar mit Vehemenz auf ein Ziel festnageln wollten. Dies wurde in der abschließenden gemeinsamen Auswertung sogar einmal als Mittel bezeichneten, den Coaching-Prozess zu beschleunigen und so erst effizient zu machen, woran doch eigentlich jedem Unternehmen nur gelegen sein müsse. Ein besonders eklatanter

Fehler unterlief einem älteren Coach, der im Vorstellungsgespräch noch betonte, wie wichtig für einen erfolgreichen Coaching-Prozess die Autonomie der Führungskraft sei. Er legte seinen Coachee im Rollenspiel auf die von ihm favorisierte Lösungsmöglichkeit fest, ohne die Bedenken und Zweifel der Führungskraft wahrzunehmen. Der Lerneffekt: Coaches müssen im praktischen Handeln erlebt werden. Erst dann hat man ein vollständiges Bild, ob der Bewerber auch das tut, was er sagt. In einem anderen Fall setzte ein Coach im Rollenspiel dem Ganzen die Krone auf: Er riet (was unserem Verständnis nach ohnehin schon ein No-go ist) der

älteren Führungskraft, die Probleme mit dem jüngeren Chef hatte, doch einfach mal sechs Wochen krankzufeiern, damit ihr Vorgesetzter sehe, wie sehr er auf sie angewiesen sei. Lerneffekt: Es gibt sogar Coachs, die ihrem Auftraggeber durch plumpes Anbieten beim Coachee Schaden zufügen. Hier sind Verbände und Ausbilder gefordert, die Mitglieder oder die Ausbildungsbewerber noch verantwortungsbewusster auszuwählen.

3 Coachs sollten nicht vor Rollenspielen kneifen.

Besonders überraschte, dass Bewerber, die in ihrem Leistungsportfolio auch die Durchführung von Assessment-Centern aufführten, von der Rollenspielsituation maßlos überrascht und völlig überfordert waren. Dies gipfelte mitunter darin, dass Coachs vorzeitig aus dem Rollenspiel ausstiegen. Befragt, warum er ohne Aufforderung das Rollenspiel abbreche, antwortete ein Coach: „Das wurde mir jetzt zu heiß!“ Teilweise gab es die Rückmeldung, dass die Bewerber nichts von Rollenspielen hielten, obwohl sie diese in ihren Bewerbungsunterlagen oder in ihrer persönlichen Vorstellung noch als Teil ihres Instrumentenkastens erwähnten. Einem Coachee wird also zugemutet, wozu man

selbst nicht in der Lage ist. Der Lerneffekt: Nicht alle Coachs sind fähig und bereit, sich herausfordernden Situationen zu stellen, obwohl diese Situationen im realen Coaching und bei der Begleitung von Führungskräften am Arbeitsplatz jederzeit auftreten können. Die Auswahlverfahren von Coachs sollten deshalb von den Personalabteilungen in ein von Wertschätzung geprägtes (herausforderndes!) Setting eingebettet sein.

Fazit: Jedes Unternehmen sollte sich Gedanken machen, was es konkret unter Coaching versteht. Erst dann kann man Coachs auf ihre Ziele und ihr Coaching-Verständnis hin festnageln und so die Spreu vom Weizen trennen. Die Frage der Qualitätssicherung von Coaching wird in den kommenden Jahren die Diskussion noch mehr bestimmen. Wir raten aufgrund unserer Erfahrungen zur Analyse von Arbeitsproben, die live unter möglichst realistischen Bedingungen abgegeben werden. Die „2. Marburger Coaching-Studie 2011“ warnt zu Recht: „Durch das uneinheitliche Begriffsverständnis und den nicht vorhandenen Schutz der Berufsbezeichnung Coach besteht die Gefahr, dass Coaching zu einem Container-Begriff verkommt und damit langfristig an Seriosität und Erfolg verliert.“

Stefan Scholer, Alexander Lendner ●

AUTOREN



Stefan Scholer

leitet das Aus- und Fortbildungszentrum der Landeshauptstadt München und arbeitet nebenberuflich als Coach für Führungskräfte (www.scholer-coaching.de.) Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Verankerung nachhaltiger und kompetenzbasierter Lernformen in der Führungskräfteentwicklung. Sein Anliegen ist, Führungskräfte nicht nur zu „qualifizieren“, sondern diese durch kritische Selbstreflexion und mithilfe neuer Lernformen wie „Coaching“ oder „Kollegiale Beratung“ handlungsfähig zu machen, Motto: „Von der Qualifizierung zur Kompetenz!“

stefan.scholer@muenchen.de



Alexander Lendner

ist seit mehr als 20 Jahren in unterschiedlichen Funktionen des Bildungsmanagements tätig. Zurzeit leitet er den Bereich Fortbildung der Landeshauptstadt München. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Entwicklung der zirka 2.800 städtischen Führungskräfte sowie die Einführung und Weiterentwicklung eines gesamtstädtischen Bildungs-Controlling-Systems. Er ist zudem Leiter des Arbeitskreises „Öffentlicher Dienst“ im Münchener Bildungsforum, einem Netzwerk von rund 160 Personalentwicklern aus Industrie, Wirtschaft und Verwaltung.

alexander.lendner@muenchen.de