

Der Chef der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein  
Postfach 71 22 | 24171 Kiel

An den  
Vorsitzenden des Finanzausschusses  
des Schleswig-Holsteinischen Landtages  
Herrn Stefan Weber  
Landeshaus  
24105 Kiel

Nachrichtlich:  
Frau Präsidentin  
des Landesrechnungshofs  
Schleswig-Holstein  
Dr. Gaby Schäfer  
Berliner Platz 2  
24103 Kiel

Über das:  
Finanzministerium  
des Landes Schleswig-Holstein  
Düsternbrooker Weg 64  
24105 Kiel

gesehen  
und weitergeleitet  
Kiel, den 23.03.2020



Schleswig-Holsteinischer Landtag  
Umdruck 19/3758

16. März 2020

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

im Rahmen der Diskussion über verschiedene personalwirtschaftliche Fragestellungen und Maßnahmen in der Sitzung des Finanzausschusses am 27. Februar 2020 hatte ich zugesagt, dem Ausschuss das Coaching-Konzept des Landes Schleswig-Holstein zu übermitteln, was ich hiermit gerne tue. Darüber hinaus weise ich darauf hin, dass aktuelle Informationen zum Coaching zudem im Landesportal unter folgendem Link [https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/P/personalmanagement/kar-ten\\_coaching/coaching.html](https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/P/personalmanagement/kar-ten_coaching/coaching.html) verfügbar sind.

Mit freundlichen Grüßen

gez. Dirk Schrödter

## Anlage 10

# Ressortübergreifendes Coaching für Führungskräfte in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein

vorgelegt von

Der Ministerpräsident | Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein

Düsternbrooker Weg 104

24105 Kiel

<b>0.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>1.</b>	<b>Coaching als Instrument der Personalentwicklung</b>	<b>3</b>
1.1	Definition und Nutzen von Coaching	3
1.2	Grundvoraussetzungen für Coaching	4
1.3	Abgrenzung von Coaching zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten	5
1.4	Zielgruppe und Zielsetzung des Coaching-Konzepts	6
1.5	Anlässe für ein Coaching	8
1.6	Weitere Zielgruppen	8
1.7	Option eines Dreiecks-Coachings	8
1.8	Zusammenfassung der Kernpunkte des PE-Instruments Coaching	9
<b>2.</b>	<b>Rahmenbedingungen von Coaching in der Landesverwaltung</b>	<b>10</b>
2.1	Ressortübergreifender Coaching-Pool	10
2.1.1	Zusammensetzung, Qualitätskriterien und Darstellung des ressortübergreifenden Coaching-Pools	10
2.1.2	Kosten	11
2.2	Beratung und Ansprechpersonen in den Ressorts	12
<b>3.</b>	<b>Der Coaching-Prozess</b>	<b>13</b>
3.1	Standardisiertes Schema für den Coaching-Prozess	13
3.2	Anbahnung und Antragstellung	13
3.3	Durchführung des Coachings	13
3.4	Abschluss des Coachings	14
<b>4.</b>	<b>Evaluation</b>	<b>15</b>

## 0. Einleitung

In den letzten 20 Jahren hat sich Coaching als fester Bestandteil der Personalentwicklung (PE) etabliert und stellt gegenwärtig ein sinnvolles PE-Instrument dar.<sup>1</sup> Coaching ist zum einen nachweislich effektiv, zum anderen langfristig wirksam. Hauptakteure im Coaching-Prozess sind der Coach und die gecoachte Person (Coachee). Der Coach steht außerhalb der Organisationshierarchie und verfügt über eine umfassende, anerkannte Ausbildung. Coach und Coachee haben also keine beruflichen Berührungspunkte und arbeiten nur kurzfristig zusammen, insbesondere mit dem Ziel der Erhöhung der Selbstwirksamkeit sowie Reflexionsfähigkeit.

Nach einem erfolgreichen Einsatz von Coaching z. B. im Bereich Schule und im Geschäftsbereich des Finanzministeriums soll Coaching als Standard-PE-Instrument allen Ressorts zur Verfügung stehen. Dies ist auch Ausdruck einer modernen Landesverwaltung.

Wie Coaching innerhalb der Landesverwaltung zu verstehen ist, welche Rahmenbedingungen es zu beachten gilt, wie ein Coaching sinnvoll zu initiieren ist und welche Faktoren die erfolgreiche Durchführung dieses Instrumentes sichern - diese Fragen beantwortet das vorliegende Coaching-Konzept. Es gibt den Ressorts eine umfangreiche Orientierung und lässt gleichzeitig den notwendigen Freiraum für eine spezifische Ausgestaltung und Umsetzung von Coaching.

Die spezifische Ausgestaltung und Umsetzung des Coaching als Instrument der Personalentwicklung von Richterinnen und Richtern sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälten im Sinne des Personalentwicklungskonzepts für Richterinnen und Richter sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälten in Schleswig-Holstein, entsprechend der geltenden Dienstvereinbarung zwischen dem für Justiz zuständigen Ministerium, dem Hauptrichterrat und dem Hauptstaatsanwaltsrat bleibt unberührt.

## 1. Coaching als Instrument der Personalentwicklung

### 1.1 Definition und Nutzen von Coaching

Was ist unter Coaching zu verstehen und worin besteht der Nutzen für den einzelnen Coachee? Folgende Ausführungen basieren auf einem wissenschaftlichen sowie praktischen Konsens. Sie dienen der Landesverwaltung als **Definition** von Coaching:

---

<sup>1</sup> Im Rahmen einer Umfrage des Magazins *managerSeminare* wurde Coaching schon im Jahr 2010 zur Trainingsmethode des Jahres gewählt (Schuler, H. & Kanning, U.P., Lehrbuch der Personalpsychologie, 2014).

Coaching ist...	Nutzen:
... eine Arbeitsbeziehung auf Basis von Freiwilligkeit, Vertrauen, gegenseitiger Akzeptanz und Diskretion.	Klärung von Anliegen, die sonst unausgesprochen bleiben. Der Coach behandelt alle Informationen aus dem Coaching so vertraulich wie vom Coachee gewünscht.
... eine interaktive Prozessberatung.	Der Coach erarbeitet mit dem Coachee, welches die Ursachen für dessen Anliegen sind und unterstützt diesen als Feedbackgeber auf Augenhöhe, eigene Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.
... auch lösungsorientiert.	Coaching dient der individuellen Entwicklung und der Erreichung selbstgewählter, kontextabhängiger Ziele. So werden die eigenen Ressourcen und Potenziale des Coachee optimal aktiviert.
... kurz- bis mittelfristige Beratung mit transparenten Instrumenten.	Die Coaches nutzen anerkannte Standardmethoden, die die nötige Hilfestellung in dringlichen Situationen bieten.
... eine Förderung von Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion.	Der Coachee erkennt und baut blinde Flecken ab, entdeckt und setzt neue Handlungsmöglichkeiten eigenständig gezielt um und kann geschlechterspezifische Verhaltensweisen im eigenen Handeln wahrnehmen und reflektieren.

## 1.2 Grundvoraussetzungen für Coaching

Für den Aufbau einer konstruktiven Beziehung zwischen Coach und Coachee ist die Erfüllung bestimmter **Voraussetzungen** zu beachten:

- **Freiwilligkeit:** Coaching ist Teil eines umfassenden Angebots an PE-Instrumenten und Maßnahmen, für das sich der Coachee freiwillig entscheidet. Ohne diese Freiwilligkeit fehlen das nötige Verständnis und die Mitwirkung für den Beratungsprozess.
- **Vertraulichkeit:** Die Inhalte des Coachings werden vertraulich behandelt und unterfallen grundsätzlich beruflich geschuldeter Geheimhaltung und Verschwiegenheit. So wird ein auf Vertrauen basierendes Klima zwischen Coachee und Coach gesichert.
- **Gegenseitige Akzeptanz:** Arbeitsgrundlage ist die gegenseitige Akzeptanz, in der Coach und Coachee sich rational und emotional auf Augenhöhe begegnen.
- **Selbstmanagementfähigkeiten** auf Seiten des Coachee müssen in ausreichendem Umfang vorhanden sein. Coaching nimmt die berufliche Situation als zentrales Element in den Blick. Wenn festgestellt wird, dass der Coachee psychisch o-

der körperlich in der Berufsausübung beeinträchtigt ist, kann im Coaching nach Alternativen gesucht oder die Begleitung in ein anderes Setting überführt werden.

- **Bereitschaft zur Selbstreflexion und Motivation** auf Seiten des Coachee sollten bereits in einem vertraulichen Gespräch ermittelt werden, da die Bereitschaft zum Wandel wesentliche Grundlage für die Gestaltung nützlicher Veränderungen ist.
- **Transparenz:** Der Coach nutzt anerkannte Methoden. Er erklärt dem Coachee sein Vorgehen, indem er beschreibt, in welchem Rahmen, welche Methoden, Techniken und Interventionen verwendet werden.

### 1.3 Abgrenzung von Coaching zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten

Einhergehend mit der Popularität dient Coaching immer mehr als Sammelbegriff für unterschiedlichste PE-Methoden (wie klassische Beratungen, Trainings, Seminare etc.), die mit dem Ursprung eines Coachings nur noch entfernt in Kontakt stehen.<sup>2</sup>

Um Coaching von den bestehenden PE-Instrumenten der Landesverwaltung unterscheiden zu können, ist eine Abgrenzung und Einordnung sinnvoll:

Lerngegenstand Art der Vermittlung	Aufbau von Fachwissen	Aufbau von Erfahrungswissen	Verhaltensentwicklung	Persönlichkeitsentwicklung & Karriereentwicklung
Unterricht einer Gruppe als Blockveranstaltung	Fach-Fortbildung			
Workshops mit höherem Anteil an praktischer Gruppenarbeit	Trainings zur Stärkung der Kommunikationskompetenz		Konfliktbewältigungsstrategien	PES* FPA**
Praktische Arbeit an realen Sachverhalten über längere Zeit			Rückmeldung für Führungskräfte	
			Coaching	
		Mentoring		Mentoring

\* PES = Personalentwicklungsseminar  
\*\* FPA = Führungspotentialanalyse

Coaching ist keine einmalige Fortbildungsmaßnahme, sondern die gezielte Zusammenarbeit zwischen Coachee und Coach an realen Herausforderungen der individu-

2 Vgl. Schuler, H. & Kanning, U.P., Lehrbuch der Personalpsychologie, 2014.

ellen Berufsrealität über einen längeren Zeitraum. Das Ziel des Coachings ist, zwischen dem Coachee mit seinen individuellen Fähigkeiten und den Anforderungen aus dessen konkreter beruflicher Tätigkeit eine optimale Passung anzustreben. So werden bedarfsorientiert Kompetenzen aufgebaut bzw. erweitert.

Weiterhin unterscheidet sich Coaching von anderen PE-Instrumenten in der Zielsetzung, die mit der Methode verfolgt werden: Coaching kann vielfältige Lerngegenstände umfassen, von der Auseinandersetzung mit konkret-situativen Anforderungen an Führung bis hin zur Vermittlung von Erfahrungswissen. Der Fokus verlagert sich je nach Ausgangslage und Anliegen der Coachees. Für Nachwuchsführungskräfte (NFK) kann z.B. der Aufbau von Erfahrungswissen oder die eigene Persönlichkeits- und Karriereentwicklung vorrangig sein, während bei erfahrenen Führungskräften (EFK) deren Verhaltensentwicklung im Vordergrund stehen kann.

Damit unterscheidet sich das Coaching als breiter angelegtes und verschiedene mentale Herausforderungen unterstützendes Personalentwicklungsinstrument deutlich von anderen, wie z.B. der Führungspotentialanalyse oder dem Personalentwicklungsseminar, die an rein verhaltensbezogenen Parametern ansetzen.

#### 1.4 Zielgruppe und Zielsetzung des Coaching-Konzepts

Das Coaching-Konzept zielt auf **Personen mit Führungsaufgaben** ab, wobei zwei Gruppen<sup>3</sup> unterschieden werden:

- Führungskräfte mit Führungserfahrung (EFK), d.h. Abteilungs-, Behörden-, Dezernats-, Referats- und Sachgebietsleitungen
- Nachwuchsführungskräfte (NFK), d.h. Personen, die unmittelbar vor der Übernahme von Führungsverantwortung stehen bzw. erst seit Kurzem Führungsaufgaben wahrnehmen.

Der Landesrechnungshof Schleswig-Holstein unterstützt diesen Ansatz, indem er die Relevanz des Coachings für Führungskräfte in den Bemerkungen 2016<sup>4</sup> unterstreicht. Bereits jetzt ist Coaching im Fortbildungskonzept<sup>5</sup> dahingehend berücksichtigt, dass für die gezielte Förderung von Führungskräften auch Coaching in Betracht kommt. Auch ist Coaching als fachübergreifende Fördermaßnahme im PE-Konzept für Führungskräfte<sup>6</sup> verankert.

---

<sup>3</sup> Mit der Bezeichnung „Führungskräfte“ sind für die folgenden Abschnitte des Konzepts beide Gruppen gemeint.

<sup>4</sup> Bemerkungen 2016 mit Bericht zur Landeshaushaltsrechnung 2014 des LRH vom 19.04.2016, dort unter Nr. 11.10 „Erwartungsgemäß: Dienstliche Belange dominieren die Fortbildung“ (Seite 73).

<sup>5</sup> Vereinbarung nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein Fortbildungskonzept für eine moderne Landesverwaltung (Fortbildungskonzept) Bekanntmachung des Innenministeriums vom 10.09.2001 - IV 143 - 0367.16-3 - dort unter Nr. 2.4 „Praxisnähe und Trainingsanteil“

<sup>6</sup> Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein zur Personalentwicklung für Führungskräfte in der Landesverwaltung, dort unter Nr. 2.1 „Seminare, Training, Coaching“

Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle bei Veränderungsprozessen und Umorganisationen ein. Neben Führungskompetenzen wie einer zielorientierten, motivierenden Kommunikation und einem effizienten Selbstmanagement wird dafür im „Anforderungsprofil für Führungskräfte“<sup>7</sup> insbesondere eine selbstreflektierte Ausgestaltung der eigenen Führungsrolle als persönliche Kompetenz vorausgesetzt. „Selbstreflexion“ ist ein prägender Faktor für Berufserfolg sowie eigenes Wohlbefinden und bedeutet, über sich selbst und das eigene Verhalten und Erleben prüfend und vergleichend nachzudenken, um konstruktive Schlüsse daraus zu ziehen.

Für Nachwuchsführungskräfte (NFK) ist die erstmalige Übernahme einer solchen Schlüsselrolle mit weiteren Besonderheiten verbunden. Vor allem für NFK stellt sich daher die Frage, wie sie den Anforderungen - den eigenen, denen der Landesverwaltung, der eigenen Führungskraft und denen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - gerecht werden. Ein vorbereitendes Coaching erleichtert es, durch Mittel wie Antizipation von Handlungsalternativen oder bewusste Selbstreflexion, die mit der Unsicherheit einhergehende Belastung zu akzeptieren und ggf. produktiv nutzen zu können.

Primäres **Ziel** eines individuellen Coachings ist kurz- bis mittelfristig die Erhöhung der Selbstwirksamkeit, Selbstreflexion sowie der Selbstmanagementkompetenzen der Führungskraft in herausfordernden beruflichen Situationen. Als Coachee wird die Führungskraft dabei so gefördert, dass sie autonom handeln kann, und der Coach letztendlich nicht mehr benötigt wird. Dabei stärkt die Führungskraft ihre Führungskompetenzen, erweitert ihren eigenen Handlungsspielraum und ihre Selbstwirksamkeit.

Weitere **Ziele**, die mit dem ressortübergreifenden Coaching-Konzept verfolgt werden, sind:

- Verankerung von berufsbezogenem Coaching als Standard-PE-Instrument in Ergänzung zum PE-Konzept
- Einsatz eines individuell zielgerichteten und damit vergleichsweise kostengünstigen PE-Instruments
- Coaching als Unterstützung, um das Anforderungsprofil für Führungskräfte zu erfüllen
- Implementierung einer zusätzlichen, zeitnahen und bedarfsorientierten Unterstützungsmöglichkeit bei der Ausübung von Führungsaufgaben
- Unterstützende Vorbereitung auf Führungsaufgaben bei Rollenwechsel

Positive Folgewirkungen von Coaching betreffen die gesamte Verwaltung: Ist Coaching in Form eines organisationsweiten Konzepts verankert, so ist dies auch ein Beitrag zur Entwicklung der Führungskultur und zur Organisationsentwicklung insge-

---

<sup>7</sup> Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein zum Anforderungsprofil für Führungskräfte, dort unter Nr. 5 „Inhaltliches Konzept für ein Anforderungsprofil“

samt. Gleichzeitig ist es Ausdruck einer von Vertrauen und Wertschätzung geprägten Organisationskultur und stellt die Zukunftsfähigkeit sowie Attraktivität des Landes Schleswig-Holstein als Arbeitgeber sicher.

### 1.5 Anlässe für ein Coaching

Wann ist ein Coaching für eine Führungskraft sinnvoll?

Unterschiedliche **Ausgangspunkte** können dazu führen, Coaching als Unterstützung in Anspruch zu nehmen:

- Eigeninitiative, insb. wenn schwierige Themen - trotz eigener Bemühungen - seit längerer Zeit nicht gelöst werden konnten
- Bei einem Wechsel der Führungsebene (bspw. Übernahme einer Abteilungsleitung in einer obersten Landesbehörde aus einer Referatsleitung)
- Im Zusammenhang mit einem Rollenwechsel (bspw. erstmalige Übernahme einer Führungsfunktion)
- Erkenntnisse bzw. Empfehlungen aus Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen, Assessment-Centern, Beurteilungsgesprächen, Personalentwicklungsseminaren, der Rückmeldung für Führungskräfte oder Führungspotentialanalysen; Hinweise von den Beschäftigtenvertretungen
- Vorschlag der unmittelbaren Führungskraft, z.B. zur Vorbereitung auf neue Aufgaben
- Empfehlung der Personalabteilung, z.B. zur Vorbereitung auf eine Führungsposition.

Für Fragen können insb. der jeweilige Personalentwicklungsbereich, die Staatskanzlei (siehe Kapitel 2.2) und ggf. auch die unmittelbare Führungskraft kontaktiert werden.

### 1.6 Weitere Zielgruppen

Darüber hinaus ist ein Coaching auch für andere Zielgruppen anlassbezogen möglich. Solche Anlässe können insbesondere Veränderungsprozesse sein.

### 1.7 Option eines Dreiecks-Coachings

Wenn die unmittelbare Führungskraft bei einer Person spezifische Bedarfe bzw. Entwicklungsmöglichkeiten feststellt und Coaching als ein sinnvolles PE-Instrument erscheint, kann ein sogenanntes „Dreieckscoaching“ genutzt werden. Bei dieser Form des Coachings wird neben Coach und Coachee auch die unmittelbare Führungskraft des Coachee als Auftraggeberin bzw. Auftraggeber in den Coaching-Prozess mit einbezogen. Bei der Übernahme von erstmaliger Führungsverantwortung kann ein Dreiecks-Coaching eine Unterstützung sein.

Der Coaching-Auftrag, die Rollen sowie Modalitäten und Inhalte der Informationsweitergabe zwischen den beteiligten Parteien werden in einem sogenannten „Dreiecksvertrag“ genau und transparent geregelt. Dies umfasst auch die Frage, welche persönlichen Informationen über den Coachee im Rahmen einer Evaluation an die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber weitergegeben werden dürfen. Alle darüber hinaus gehenden persönlichen Informationen unterliegen wie bei einem herkömmlichen Coaching grundsätzlich der Vertraulichkeit. Voraussetzung ist, die Auftragsklärung unter gleichzeitiger Einbeziehung aller beteiligten Parteien vorzunehmen. Der Coach hat sowohl die Interessen des Coachee als auch der Auftrag gebenden Partei stets zu wahren.<sup>8</sup>

### 1.8 Zusammenfassung der Kernpunkte des PE-Instruments Coaching

<b>Ziel</b>	Selbstwirksamkeit sowie Reflexionsfähigkeit erhöhen. Kontinuierliche Weiterentwicklung von Führungskompetenzen. Stärkung der Autonomie des Coachee.
<b>Zielgruppe</b>	Personen mit Führungsaufgaben, d.h. erfahrene Führungskräfte sowie Nachwuchsführungskräfte. Anlassbezogen auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
<b>Coach</b>	vorzugsweise aus ressortübergreifendem Coaching-Pool (bei speziellem Bedarf externe Coaches möglich)
<b>Hierarchie</b>	Coaching ist eine Beratungsleistung außerhalb der Organisationshierarchie. Coaching findet nicht in einem direkten Unterstellungsverhältnis statt, der Coach ist ein unabhängiger, gleichgestellter Feedbackgeber
<b>Qualifikation Coach</b>	Umfassende, anerkannte Ausbildung als Voraussetzung
<b>Themen</b>	Anliegen und Fragestellungen mit Auswirkung auf die berufliche Tätigkeit
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiwilligkeit</li> <li>• Vertraulichkeit der Inhalte des Coachings</li> <li>• Gegenseitige Akzeptanz von Coach und Coachee</li> <li>• Selbstmanagementfähigkeiten</li> <li>• Bereitschaft zur Selbstreflexion und Motivation</li> <li>• Transparenz</li> </ul>
<b>Dauer</b>	Kurz- bis mittelfristig

<sup>8</sup> Ethikrichtlinien des Deutschen Verbandes für Coaching, <http://coachingverband.org/ethikrichtlinie/>

## 2. Rahmenbedingungen von Coaching in der Landesverwaltung

Coaching erfordert die Festlegung von Rahmenbedingungen, um für jede interessierte bzw. in Frage kommende Führungskraft einen erfolgreichen Coaching-Prozess sicherzustellen. Dieses Kapitel beantwortet daher folgende Fragen:

- Welche Coaches kommen für die Landesverwaltung infrage und welche Kriterien müssen sie erfüllen? Wie ist ein qualitativ hochwertiger ressortübergreifender Coaching-Pool zu organisieren?
- Wie ist die zentrale Anlaufstelle für ressortübergreifendes Coaching aufzubauen und welche Funktionen sollte sie erfüllen?

### 2.1 Ressortübergreifender Coaching-Pool

Um den Führungskräften der Landesverwaltung ressortunabhängig einen schnellen Zugang zu Coaching zu ermöglichen, wird ein ressortübergreifender Coaching-Pool aufgebaut. Dieser integriert die bereits an einzelnen Landesdienststellen erfolgreich tätigen Coaches sowie Coaches aus externen Pools auf der Basis einheitlicher Qualitätskriterien und Rahmenbedingungen. Entsprechend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung können in den Pool aufgenommen werden. Unabhängig vom Coaching-Konzept bleibt es den Ressorts unbenommen, im Bedarfsfall auch auf externe Coaches zurückzugreifen, die nicht im Coaching-Pool aufgenommen sind.

#### 2.1.1 Zusammensetzung, Qualitätskriterien und Darstellung des ressortübergreifenden Coaching-Pools



Im ersten Schritt werden aus den bestehenden Coaching-Pools des IQSH, der CAU, des Kompetenzzentrums für Verwaltungs-Management (KOMMA) sowie dem Geschäftsbereich des Finanzministeriums geeignete Personen eingeladen, in den ressortübergreifenden Pool aufgenommen zu werden.

Der Aufnahmeprozess erfolgt unter Beachtung langjährig erprobter Qualitätskriterien. Diese **Qualitätskriterien** entsprechen denen der führenden Coaching-Verbände. So ist z.B. der Nachweis einer qualifizierten Ausbildung mit mindestens 180 Zeitstunden, Erarbeitung und Erprobung von Theorien und Methoden des Coachings sowie mindestens 30 Zeitstunden Coaching-Praxis erforderlich. Darüber hinaus muss im Rahmen der Aufnahme ein Nachweis über bereits erbrachte Coaching-Beratungen erfolgen. Die Coaches bilden sich regelmäßig fort.

Zusätzlich wird in einem gemeinsamen Gespräch zwischen dem Coach und der Staatskanzlei (siehe Kapitel 2.2) die Passung mit den Anforderungen der Landesverwaltung hinsichtlich Motivation, Zielen und bisherigen Erfahrungen ermittelt. Somit wird die Qualität des ressortübergreifenden Pools in einem zweistufigen Verfahren gesichert.

Voraussetzung für Aufnahme in den ressortübergreifenden Coaching-Pool ist das Einverständnis mit den gebotenen finanziellen Rahmenbedingungen (s. Kapitel 2.1.2) und die Hergabe eines Profils nach einheitlichen Kriterien.

Zusätzlich bildet die Landesverwaltung für den Pool in Kooperation mit der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)<sup>9</sup> ressortübergreifend eigene Beschäftigte zu Coaches aus. Sie verfügen unter anderem über mehrjährige Berufserfahrung sowie ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und bringen eine ausgeprägte Feldkompetenz auf dem Gebiet der öffentlichen Verwaltung ein. Die Landesverwaltung unterstützt die Ausbildung zum Coach mit den dafür zur Verfügung stehenden dienstlichen Mitteln. Die Ausbildung ist einer beständigen Qualitätsprüfung unterzogen.

Neutrale Besprechungsräume für Coaching-Treffen werden - sofern nicht beim Coach vorhanden - durch das IQSH, die CAU oder die Landesverwaltung zur Verfügung gestellt.

Der ressortübergreifende Coaching-Pool wird auf der Internetseite der Landesverwaltung in einem dafür eigens eingerichteten **Coaching-Portal** mit den Profilen der Coaches eingestellt. So können Interessierte sich vorab eigenständig über das Coaching-Angebot informieren oder zusammen mit ihrer Personalentwicklung bzw. der Staatskanzlei geeignete Coaches in räumlicher Nähe identifizieren.

### 2.1.2 Kosten

Die Dienststellen unterstützen die Ausbildung und Tätigkeit der Coaches nachhaltig mit den zur Verfügung stehenden organisatorischen und finanziellen Mitteln. Die Implementierung eines ressortübergreifenden Coaching-Pools verfolgt auch das Ziel

---

<sup>9</sup> vgl. <http://www.as.uni-kiel.de/coaching>

eines transparenten und kostengünstigen Angebots für die Inanspruchnahme von Coachings. Die Aufnahme von Coaches in diesen Coaching-Pool der Landesverwaltung erfolgt entsprechend der Rahmenbedingungen des IQSH. Ferner erhalten diese Coaches eine Fahrtkostenerstattung entsprechend der reisekostenrechtlichen Regelungen.

Die Kosten für das Coaching sind jeweils von den beauftragenden Dienststellen aus den vorhandenen Budgets zu tragen.

## **2.2 Beratung und Ansprechpersonen in den Ressorts**

Die Staatskanzlei ist Schnittstelle zu den Coaches, den Personalentwicklungsbereichen der Ressorts und den dezentralen Coaching-Poolverantwortlichen (bspw. des IQSH und der CAU).

Als sinnvoll wird erachtet, je Ressort eine Ansprechperson für den jeweiligen Geschäftsbereich zu benennen.

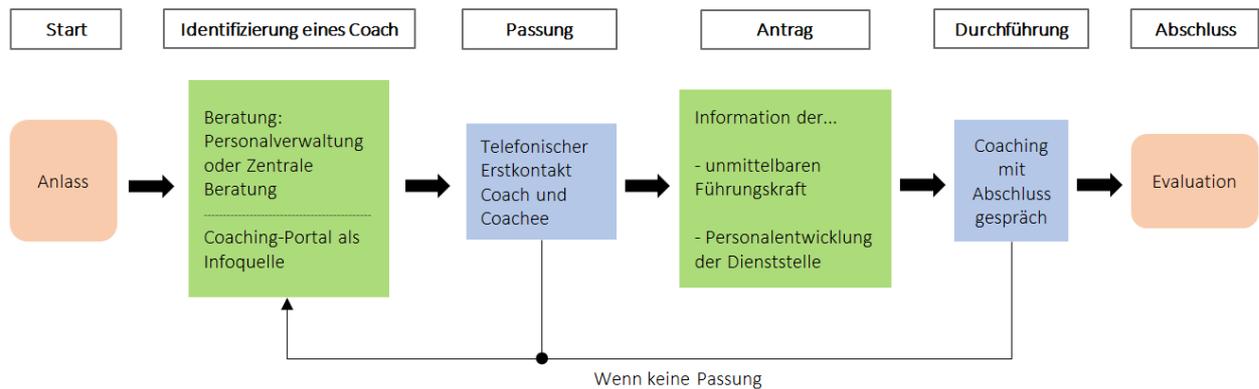
Die Staatskanzlei stellt eine kontinuierliche Pflege des Coaching-Pools sicher z.B. durch Aufnahme neuer Coaches und Umsetzung von Erkenntnissen aus der Evaluation (siehe Kapitel 4) von Coachings.

Zur Aufrechterhaltung und Erweiterung der Coaching-Kompetenz organisiert die Staatskanzlei mindestens einmal im Jahr eine Coaching-Konferenz, zu welcher die Coaches aus dem ressortübergreifenden Pool eingeladen werden. Hier können sich Coaches zu aktuellen Entwicklungen austauschen und einen Lernprozess der gesamten Landesverwaltung unterstützen, indem allgemeingültige Erkenntnisse aus Coachings – unter Wahrung vertraulicher Inhalte – über Fragen der Organisation und Zusammenarbeit gesammelt werden. Sie können sich außerdem gemeinsam weiterqualifizieren sowie Möglichkeiten zur Verbesserung des ressortübergreifenden Coaching-Pools und der Organisation von Coaching diskutieren. Die Landesverwaltung empfiehlt dringend eine Inanspruchnahme von externer Supervision, die die Staatskanzlei anbietet. Ferner empfiehlt sich eine eigenständige Intervision durch die Coaches. Diese erlaubt, das eigene Coaching zu reflektieren und hilft dabei, eigene Anliegen professionell zu handhaben.

### 3. Der Coaching-Prozess

Für die Inanspruchnahme von Coaching sollen vorbehaltlich ressortspezifischer Regelungen die nachstehenden Punkte beachtet werden. Der gesamte Coaching-Prozess wird in seinen Grundzügen beschrieben: Von der Anbahnung über die Durchführung des Coachings bis hin zum Abschlussgespräch.

#### 3.1 Standardisiertes Schema für den Coaching-Prozess



#### 3.2 Anbahnung und Antragstellung

Nach der Beantragung und Genehmigung eines Coachings ist der erste entscheidende Schritt für den potentiellen Coachee, einen für sich geeigneten Coach zu identifizieren. Insbesondere bei fehlender eigener Erfahrung kann eine **Beratung** durch den Personalentwicklungsbereich der Dienststelle in Anspruch genommen werden.

Das Coaching-Portal mit Darstellung aller Coaches aus dem ressortübergreifenden Coaching-Pool gibt Informationen dazu, welche Coaches mit welcher Expertise in Betracht kommen.

Sind potentielle Coaches **identifiziert**, nimmt der Coachee unverbindlich telefonischen Kontakt mit dem Coach auf. Hier kann der Coachee sein Anliegen grob schildern sowie die Eckpunkte einer möglichen Zusammenarbeit zusammen mit dem Coach ausloten. Scheint der Coach für die konkrete Situation geeignet, werden Termin und Ort für das erste persönliche Treffen vereinbart. Ist der Coachee dort nicht hinreichend überzeugt, kann er andere Coaches anfragen.

#### 3.3 Durchführung des Coachings

Grundsätzlich verläuft jedes Coaching in der Zielformulierung und entsprechend dazu im Einsatz der jeweiligen Methoden des Coaches individuell. Es gibt dennoch einzel-

fall-übergreifende Faktoren für die Durchführung der Coachings, die generell zum Gelingen eines Coachings beitragen können.

Bei Bewilligung des Antrags werden zunächst grundsätzlich 3 Sitzungen à max. 90 Min genehmigt. Im **persönlichen Erstgespräch** zwischen Coachee und Coach formuliert der Coach seine Aufgaben. Es werden Themen geklärt und daraus Ziele abgeleitet, die im Laufe des Coachings verändert bzw. erweitert werden dürfen. Coachee und Coach lernen sich näher kennen und bestimmen gemeinsam das weitere Vorgehen (mögliche Dauer des Coachings, Abstände und Ort der einzelnen Coaching-Sitzungen). Für eine erforderliche Verlängerung des Coachings gilt dieses Verfahren entsprechend.

Bei Bedarf (besonders in den Fällen des Dreieckscoachings i. S. d. Kapitel 1.6) und auf gemeinsamen Wunsch des Coachee und seiner unmittelbaren Führungskraft (oder z.B. eine Person aus dem Personalentwicklungsbereich), kann diese für die Auftragsklärung mit anwesend sein.

In den **weiteren Coaching-Sitzungen** arbeiten Coachee und Coach methodenunterstützt an der Erreichung der gemeinsam erarbeiteten Ziele des Coachee. Hilfreich kann es, für den Coachee sein, Inhalte, kennengelernte Methoden und positiven Veränderungen als Arbeitsergebnisse festzuhalten.

Verläuft die Zusammenarbeit nicht so wie erwartet, ist es aus Gründen der Freiwilligkeit möglich, ein Coaching vorzeitig zu beenden.

### **3.4 Abschluss des Coachings**

Am Ende des erfolgreichen Coachings reflektieren Coachee und Coach im Abschlussgespräch das gemeinsam Erreichte. Zusätzlich wird das Ausmaß der Zufriedenheit mit der Klärung der Anliegen des Coachee thematisiert.

Falls das Coaching auf Empfehlung der unmittelbaren Führungskraft oder der Personalentwicklung erfolgt ist (besonders in den Fällen des Dreieckscoachings i. S. d. Kapitel 1.6), kann zusätzlich gemeinsam geklärt werden, in welcher Form, in welchem Umfang und mit welchem Inhalt Ergebnisse des Coachings an die beauftragende Stelle zurückgemeldet werden.

## 4. Evaluation

Das vorliegende Modell zur ressortübergreifenden Einführung von Coaching als Standard-Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte ist ein dynamisches Konzept. Dieses wird kontinuierlich überprüft und optimiert. Eine erste Evaluation erfolgt nach fünf Jahren. Der Bericht wird der PRK zur Beratung vorgelegt. Er wird sich insbesondere der Zielgruppen widmen.

Zu diesem Zweck wird der Coachee nach Abschluss seines Coachings gebeten, einen kurzen Fragebogen (siehe Anhang) auszufüllen. Dieser erfragt keinerlei Inhalte zum absolvierten Coaching, sondern dient zur konstruktiven Weiterentwicklung des Konzepts.

Der erste Teil des Fragebogens misst den Einsatz und Erfolg des Coaching-Konzepts (Fragen 1 bis 4). Kriterien hierzu sind:

- Anzahl der Coachings
- Durchschnittliche Dauer
- Auslastung interner und externer Coaches
- Abstrakte Thematik bzw. Kontext für das Coaching

Im zweiten Teil (Fragen 5 bis 9) wird auf einer Rating-Skala die Zufriedenheit mit dem eigenen Coaching eingestuft. Hierdurch wird die Meinung der Coachees berücksichtigt, um dadurch die Qualität von Coaching innerhalb der Landesverwaltung sicherstellen zu können.

## Anlagen

Anlage 1: Vordruck zur Anmeldung eines Coaching

Anlage 2: Vordruck zur Rückmeldung zum Coaching

Dreifach ausgefertigt.

I.

Die schleswig-holsteinische Landesregierung,  
vertreten durch den Ministerpräsidenten, Staatskanzlei,

einerseits,

und der Deutscher Gewerkschaftsbund - Bezirk Nord -, sowie  
der dbb beamtenbund und tarifunion Landesbund Schleswig-Holstein

als Spitzenorganisationen der Gewerkschaften

andererseits,

schließen nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein zum Einsatz von  
Coaching als ressortübergreifendes Personalentwicklungsinstrument

folgende Vereinbarung.

Die Beteiligten dieser Vereinbarung stellen übereinstimmend fest:

Coaching ist ein Personalentwicklungsinstrument und hat sich in den letzten 20 Jahren als fester Bestandteil der Personalentwicklung etabliert. Sowohl das Fortbildungskonzept als auch das Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte sehen Coaching als eine geeignete Maßnahme der individuellen, lageangemessenen Fortentwicklung vor.

Ziele und Lerngegenstände des Coachings sind die Erhöhung der Selbstwirksamkeit, der Selbstreflexion sowie der Selbstmanagementkompetenzen in herausfordernden beruflichen Situationen.

Dies gilt hinsichtlich der Förderung autonomen Handelns, der Stärkung und kontinuierlichen Weiterentwicklung von Führungskompetenzen, der Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums, des Aufbaus von Erfahrungswissen sowie der Steigerung der Verhaltens-, Persönlichkeits- und Karriereentwicklung.

Die Verankerung eines organisationsweiten Leitfadens trägt zur Entwicklung der Führungskultur bei und ist Ausdruck einer von Vertrauen und Wertschätzung geprägten Organisationskultur. Dieser Ansatz stellt die Zukunftsfähigkeit sowie Attraktivität des Landes Schleswig-Holstein als Arbeitgeber sicher und kann Gleichstellung und chancengerechte Beteiligung an Führungspositionen gezielt unterstützen.

Der anliegende Leitfaden unter II. ist auf der Grundlage gemeinsamer Gespräche verhandelt und geeint. Der anliegende Leitfaden unter II. soll als selbständige Anlage (laufende Nummer 10) der Vereinbarung nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein zur Personalentwicklung der Landesverwaltung beigelegt werden.

Er ist von den Beteiligten dieser Vereinbarung mit einer Frist von einem Monat selbständig kündbar. Eine Änderung des Leitfadens kann durch eine schriftliche Anhörung der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften erfolgen. Die Widerspruchsfrist beträgt vier Wochen. Wird innerhalb der Frist kein Widerspruch erhoben, gilt die Änderung als genehmigt.

Kiel, 18. Dezember 2018



Für den  
Ministerpräsidenten  
- Staatskanzlei -  
Der Chef der  
Staatskanzlei

Dirk Schrödter



Für den Deutschen  
Gewerkschaftsbund  
- Bezirk Nord -  
Olaf Schwede



Für den dbb beamtenbund  
und tarifunion  
Landesbund  
Schleswig-Holstein  
Kai Tellkamp