

Robert Wegener/Silvano Ackermann/  
Jeremias Amstutz/Silvia Deplazes/  
Hansjörg Künzli/Annamarie Ryter (Hg.)

# Coaching im digitalen Wandel

Mit 7 Abbildungen und 4 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Publiziert mit Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds  
zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung.

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

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.  
Das Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz  
BY-NC-ND International 4.0 («Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitung») unter dem DOI 10.13109/9783666407420 abzurufen. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz erlaubten Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: VAlex/Shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen  
Druck und Bindung: CPI buchbücher.de, Birkach  
Printed in the EU

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

ISBN 978-3-525-40742-4

# Inhalt

Dank .....	7
Einführung .....	9
Coaching im digitalen Wandel – Thesen und Perspektiven <i>Robert Wegener, Silvano Ackermann, Jeremias Amstutz,     Silvia Deplazes, Hansjörg Künzli und Annamarie Ryter</i>	
The challenges of coaching and mentoring in a digitally connected world .....	19
An essay of an academic practitioner <i>David Clutterbuck</i>	
Kompetenzentwicklung für Online-Coaching .....	30
<i>Silvia Deplazes und Hansjörg Künzli</i>	
Digital coaching: A conceptually distinct form of coaching? .....	40
<i>Stella Kanatouri</i>	
Chatbots as an instance of an artificial intelligence coach .....	51
A perspective on current realities and future possibilities <i>Nicola Strong and Nicky Terblanche</i>	
Designing a fit-for-purpose coaching model to create sustained individual change during career transitions .....	63
<i>Nicky Terblanche</i>	
Motto-Ziele im digitalen Wandel .....	72
Persönliche Metaphern als emotionale Ressource im Coaching <i>Thomas H. Dyllick</i>	
Through the eye of the camera: Experiences of video-mediated coaching .....	82
<i>Claudia Deniers</i>	

Die Bedeutung der modernen Medien für die Professionalität von Coachingausbildungen .....	93
<i>Harald Geißler</i>	
Digitalisierte Beratung zur effizienteren Selbstoptimierung .....	107
Kritische Anmerkungen zu digitalen Formaten arbeitsbezogener Beratung aus einer Gouvernamentalitätsperspektive	
<i>Volker Jörn Walpuski</i>	
Coaching von Wissenschaftler*innen im Kontext der Digitalisierung .....	117
Coaching als Anker in entpersonalisierten Kommunikations- und Konfliktprozessen	
<i>Monika Klinkhammer, Harry Enke und Neela Enke</i>	
Transformation Coaching und Generative Coaching .....	127
Neue Dimensionen der Coachingkultur von Organisationen in der digitalen Arbeitswelt	
<i>Axel Klimek und Werner Stork</i>	
Organisation modernisieren und Führung entwickeln .....	138
Coaching für neue Führungskräfte im Kontext der Digitalisierung	
<i>Mathias Hofmann und Astrid Laudage</i>	
Digitaler Wandel – Möglichkeiten einer erfolgreichen Transformation	148
<i>Elke Benning-Rohnke, Joachim Hasebrook und Marco Schärer</i>	
Die Autor*innen und Herausgeber*innen .....	159

# Organisation modernisieren und Führung entwickeln

## Coaching für neue Führungskräfte im Kontext der Digitalisierung

Mathias Hofmann und Astrid Laudage

Die Verwaltung des Kreises Hameln-Pyrmont steht vor großen Herausforderungen, insbesondere im Zuge der Digitalisierung. Die Kreisverwaltung reagiert darauf mit gezielten Maßnahmen. Dazu gehört die systematische Förderung neuer Führungskräfte durch Coaching und die intensive Reflexion zu Führung und Zusammenarbeit in Führungstagen.

Das Coaching ist im Gesamtzusammenhang der Personal- und Organisationsentwicklung der Kreisverwaltung zu sehen und inhaltlich mit anderen Maßnahmen abzustimmen. Die Qualität des Coachings wurde durch eine Evaluation im Rahmen der Masterarbeit von Astrid Laudage (2018) bewertet. Diese zeigt eine als hoch wahrgenommene Unterstützung bei der Bewältigung von Herausforderungen im Führungsalltag der Coachees. Interessant ist, dass im Zusammenhang mit der Digitalisierung sowohl die Evaluationsergebnisse als auch die Erfahrungen während der Führungstage einen hohen Bedarf an analoger Kommunikation bei der Bewältigung der Digitalisierung nahelegen.

### Ausgangssituation

Die Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont ist eine zukunftsorientierte öffentliche Verwaltung im Weserbergland. Sie versteht sich als Dienstleisterin mit hoher Serviceorientierung für die rund 150 000 Einwohner\*innen, Unternehmen und Institutionen in den acht Städten und Gemeinden im Kreisgebiet und beschreibt sich als bürgernahe Verwaltung, die den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellt (Landkreis Hameln-Pyrmont, 2017b, S. 2, 17 ff.).

Als großer Arbeitgeber stellt die Kreisbehörde durch ein im Jahr 2017 neu entwickeltes Personalkonzept 2020 (Landkreis Hameln-Pyrmont, 2016) auch ihre rund 650 Beschäftigten in den Mittelpunkt ihres Handelns. Ziele aus diesem Personalkonzept wurden im Personal- und Organisationsbericht 2017

konkretisiert (Landkreis Hameln-Pyrmont, 2017a). Ein zentraler Handlungsauftrag laut diesem Konzept ist die Bereitstellung von ausreichend qualifiziertem Personal zur Sicherstellung einer funktionierenden Verwaltung. Bereits heute ist absehbar, dass 51 Prozent der heute Beschäftigten bis 2035 altersbedingt ausscheiden (Landkreis Hameln-Pyrmont, 2017a, S. 15 ff.). Ein Baustein zur Sicherstellung des zukünftigen Fach- und Führungskräftebedarfs ist die interne Personalentwicklung. Dabei wird ein aktueller Arbeitsschwerpunkt auf die Qualifizierung von Führungskräften gelegt, denen eine Schlüsselfunktion bei der Bewältigung von Zukunftsaufgaben zugesprochen wird (Landkreis Hameln-Pyrmont, 2017a, S. 22).

Neben der Personalentwicklung verfolgt die Kreisverwaltung seit 2017 auch die Entwicklung von Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit sowie einen sozialpartnerschaftlich angelegten Organisationsentwicklungsprozess, der auch das Thema »Digitalisierung« beinhaltet.

## **Herausforderungen an Führung angesichts der Digitalisierung<sup>1</sup>**

Für die Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont ist die Digitalisierung eine der großen aktuellen Herausforderungen und eine Chance für eine prosperierende Entwicklung des Landkreises. Die Kreisverwaltung hat daher als eine Säule dieses Veränderungsprozesses besondere Personalressourcen bereitgestellt, sogenannte Digitalisierungsgestalter mit der Aufgabe, eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln und den Digitalisierungsprozess transparent zu machen. Sie sollen die Kulturentwicklung und Mitarbeitendenbeteiligung gestalten, neue Prozesse definieren, digitale Online-Angebote auf den Weg bringen und interne Bildungsangebote koordinieren und konzipieren.

Einige interne Projekte sind bereits umgesetzt. So verfügt die Kreisverwaltung (Stand Ende 2018) zum Beispiel über ein Dokumentenmanagementsystem, einen verwaltungsweiten elektronischen Rechnungs-Workflow für Ein- und Ausgangsrechnungen, ein umfassendes Kreistags-Informationssystem, verschiedene Geoinformationssystem-Angebote, und Bürger\*innen können in einzelnen Bereichen Online-Termine vereinbaren. Die Kreisverwaltung arbeitet eng mit der Hochschule und mit anderen Landkreisen als Smart-Region zusammen.

---

1 Der folgende Abschnitt nach einem Interview mit Andreas Pachnicke, Dezernent Zentrale Steuerung des Landkreises Hameln-Pyrmont am 16. Januar 2019 in Hameln; Niederschrift Mathias Hofmann.

Die Digitalisierung ist nach dem Verständnis der Kreisverwaltung als umfassender Change-Prozess zu verstehen. Die Führungskräfte sind der Schlüssel für die Umsetzung und wichtig, um die Mitarbeitenden in diesem Veränderungsprozess mitzunehmen – auch um zu antizipieren, was die Digitalisierung für den jeweiligen Verantwortungsbereich bedeutet, gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Herausforderungen vorauszusehen und bei ihnen notwendige Aktivitäten zu fördern. Während früher für Führungskräfte ein stärkerer Fokus auf Fachlichkeit gelegt wurde, ist heute die Mitarbeitendenführung und das Denken in veränderten Prozessen entscheidend.

Zwei Maßnahmen der Kreisverwaltung fokussieren explizit das Thema »Führung«: »Coaching für neue Führungskräfte« und »Entwicklung der Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Führungsverständnis«.

## **Coaching neuer Führungskräfte als strukturierte Personalentwicklungsmaßnahme**

Coaching etabliert sich laut Backhausen und Thommen (2017, S. VII) zunehmend als wichtiges Personalentwicklungsinstrument, um Menschen in Organisationen darin zu unterstützen, in einer sich wandelnden Arbeitswelt mit Unbekanntem umzugehen und situationsadäquate Lösungen zu entwickeln. Die beiden Autoren sehen aufgrund des schnellen und tief greifenden Wandels in der Arbeitswelt die Notwendigkeit, Beschäftigte zu befähigen, mit Veränderungen umzugehen und Problemlösungsfähigkeiten zu entwickeln, was eine hohe Reflexionskompetenz erfordert (Backhausen & Thommen, 2017, S. 3). Scharmer (2014, S. 97) sieht hinsichtlich des Wandels in der Arbeitswelt insbesondere Führungskräfte gefordert, denen es gelingen muss, Prozesse in unvorhersehbaren Situationen zu gestalten, was kontinuierliche Lern- und Reflexionsbereitschaft voraussetzt. Diese Lern- und Reflexionskompetenz wird durch Coaching gefördert (Doppler, 1992, S. 38). Somit kann Coaching im Sinne von Personalentwicklung auch mit Blick auf zentrale Zukunftsanforderungen wie zum Beispiel der Digitalisierung wertvolle Unterstützung leisten.

## **Die Konzeption des Landkreises Hameln-Pyrmont**

Die Personalabteilung unterstützt seit 2015 mit einer strukturierten Personalentwicklungsmaßnahme (Coaching und optional Trainings) Führungskräfte in den ersten zwölf Monaten bei der Aufnahme ihrer Führungstätigkeit, um sie

unter anderem darin zu stärken, anstehende organisatorische Veränderungen zu bewältigen (Landkreis Hameln-Pyrmont, 2018, S. 2). Die Kreisverwaltung wünscht sich einen sicheren Auftritt in der Gestaltung der Herausforderungen angesichts der Digitalisierung einschließlich der Führung von Mitarbeiter\*innen mit schwieriger Motivation hinsichtlich Veränderungen.

Der aktuelle (Standard-)Prozess ist in fünf Bausteine aufgeteilt (Landkreis Hameln-Pyrmont, 2018), er wird in Abbildung 1 dargestellt.

Vorbereitungsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coachee formuliert eigene Ziele (teilweise mit Unterstützung durch den Coach)</li> <li>- Coachee formuliert eigene Erwartungen an den Vorgesetzten</li> <li>- Vorgesetzte Führungskraft formuliert ebenfalls Entwicklungsziele für den Coachee</li> </ul>
Auftaktgespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auftaktgespräch: Coach, Coachee, Führungskraft, Amtsleitung Personal und Organisation</li> <li>- Abgleich von Zielen und Erwartungen</li> <li>- Vereinbarung (schriftlich) von Entwicklungszielen für die Personalentwicklungsmaßnahme</li> </ul>
Vorbereitung auf den ersten Arbeitstag als neue Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einzelcoaching</li> <li>- Vorbereitung auf neue Rolle/neue Aufgabe</li> <li>- Vorbereitung auf neues Team/neues Amt</li> </ul>
Bearbeitung individueller Fragestellungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einzel-Coaching, z.B. Herausforderungen im Führungsalltag</li> <li>- weitere individuelle Fragestellungen</li> <li>- Berücksichtigung von vereinbarten Personalentwicklungszielen laut Auftaktgespräch</li> </ul>
Abschlussgespräch Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwischengespräch im Rahmen der Personalentwicklungsmaßnahme</li> <li>- Ableitung möglicher weiterführender Entwicklungs- und Unterstützungsbedarfe</li> <li>- Teilnehmer: Coachee, Coach, Führungskraft, Amtsleitung Personal und Organisation</li> </ul>

**Abbildung 1:** Bausteine der Coachings (eigene Darstellung in Abstimmung mit der Personalabteilung)

Dass Coaching eine derart zentrale Rolle spielt, entspricht damit der auch in der Literatur belegten Tendenz, Coaching als grundlegende Unterstützung neuer Führungskräfte einzusetzen (s. o.).

## Das konkrete Coachingkonzept

Mit der Umsetzung betraut wurden externe Coaches einer Unternehmensberatung, die den Landkreis auch bei Führungstagen und bei Team- und Organisationsentwicklung berät. Diese Unternehmensberatung versteht Coaching sowohl als Unterstützung der einzelnen Personen in ihrer neuen Rolle wie auch als Teil der Organisationsentwicklungsmaßnahme des Landkreises (vgl. »Komplementär-Coaching«, Strikker, 2007). Coaching im Business-Kontext dient allgemein der Verbesserung der persönlichen beruflichen Situation, sei es hinsichtlich der Positionierung und Kompetenzentwicklung, sei es bei der Lösung von spezifischen Fragestellungen und der Entscheidungsfindung, dies im Rah-

men der organisationalen Ziele – hier insbesondere Veränderungskompetenz und Digitalisierung –, die von der Führungskraft wesentlich beeinflusst werden sollen.

Intention, Ziel, Zeitplanung, Vorgehensweise und Ressourceneinsatz werden daher gemeinsam zwischen Coach, Coachee, der jeweiligen Führungskraft und einem Vertreter der Personalabteilung vereinbart (Klein & Strikker, 2003). Dabei fließen individuelle Vorstellungen des Coachee und die systemischen, organisatorischen Rahmenbedingungen der Führungskraft und der Personalabteilung in die Vereinbarung mit ein. Die besonderen aktuellen Herausforderungen in der Organisation, zum Beispiel durch die Digitalisierung, werden mit Blick auf die Handlungsanforderungen an die Coachees bearbeitet.

Die Methoden im Coaching sind vielfältig: Feedback und Selbstreflexion sind immer wesentliche Bestandteile. Weitere Elemente sind die gemeinsame Entwicklung von Lösungsoptionen und Entscheidungskriterien. Übungselemente bis hin zu Rollenübungen und Video werden anlassbezogen eingesetzt. Der Transfer wird über die Zusammenfassung aus Sicht des Coachee und Aufgabenstellungen bis zum nächsten Coaching mit anschließender Reflexion erreicht. Das Format ist in aller Regel das persönliche Gespräch in einem Besprechungsraum mit Moderationsmaterial/Beamer. Telefon- oder Video-Coaching und Mailings zwischen Coach und Coachee werden angeboten, aber nach Auskunft der Coaches selten genutzt (die Kund\*innen sind für die Coaches leicht erreichbar). Verabredungen über E-Mail und die Dokumentation in digitaler Form sind natürlich Bürostandards.

Zum Abschluss des Prozesses bewerten entsprechend Coach, Coachee, Vorgesetzte und Vertreter der Personalabteilung gemeinsam die Entwicklung und entscheiden weitere Schritte der Personalentwicklung und Zusammenarbeit in der Führung. Die Personalleitung gewährleistet die Standardisierung und direkte weitere Umsetzung.

Die eingesetzten externen Coaches bringen in Absprache mit der Personalabteilung der Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont neben den formulierten konkreten Themen und Fragestellungen der Coachees und ihrer Führungskräfte einen allgemeinen Themenkanon für neue Führungskräfte mit dem Fokus auf Veränderungsmanagement und Digitalisierung ein. Es sind dies: Rolle der Führungskraft, Kommunikation und Zusammenarbeit, Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden, Teamführung und Change-Management. Die Themen bearbeiten Coach und Coachee anlass- und fallbezogen. Die vermittelten Modelle und Theorien aus der humanistischen Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre stimmen die Coaches untereinander ab. Die Arbeit in Coachings wird über Flipchart visualisiert, eine Fotodokumentation jeweils den Coachees zeitnah digital zur Verfügung gestellt.

## Die Evaluation: Konzept, Durchführung, Ergebnisse

Zur Qualitätssicherung und als Weiterentwicklungsgrundlage von Personalentwicklungsmaßnahmen gehört es, die Maßnahmen zu überprüfen (Ryschka, Solga & Mattenklott, 2011, S. 369). Die Coachings wurden daher im Rahmen einer Masterarbeit im Jahr 2018 wissenschaftlich evaluiert.

Als theoretischer Evaluationsrahmen dienten die Qualitätsdimensionen (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) von Heß und Roth (2001, S. 10 ff.), die auf die Nutzerperspektive übertragen wurden. Diese zielt auf das Qualitätsverständnis im Sinne von »fitness for use« nach Juran (1991) ab. Juran schlägt vor, Qualität unter dem Aspekt der Gebrauchstauglichkeit einer Leistung und individueller Kundenbedürfnisse zu beurteilen (vgl. Wirtschaftslexikon.co, 2015).

Eine Kernfrage der Evaluation war: Wie bewerten Coachees das Coaching, und welche Bausteine aus den Coachings nehmen sie als Unterstützung für eine neue Führungsaufgabe wahr? Der Arbeit lag dabei unter anderem folgende Annahme zugrunde: Coaching unterstützt Führungshandeln in der Praxis.

Die Evaluation fand auf Basis eines selbst gestalteten Onlinefragebogens als rückblickende Betrachtung bisher durchgeführter Coachings statt. Die technische Umsetzungsunterstützung erfolgte durch das in der Organisation vorhandene Befragungstool (»LimeSurvey«), die Auswertung der Ursprungsdaten mithilfe von SPSS.

Der Fragebogen bestand aus 32 Fragen und beinhaltete einen Fragenmix aus geschlossenen Fragen mit und ohne Freitextfeld, Auswahlantworten mit Rangordnung/Alternativvorgaben, Filterfragen, Mehrfachnennungen, offenen Fragen sowie freiwilligen Angaben, zum Beispiel zu Führungs- und Coachingvorerfahrungen.

Befragt wurden alle achtzehn neuen Führungskräfte, die seit Maßnahmenbeginn Ende 2015 an der Personalentwicklungsmaßnahme teilgenommen haben oder damit gestartet sind. Der Kreis der Teilnehmenden bestand also aus Coachees, die die Coachings abgeschlossen hatten oder sich noch im Coachingprozess befanden. Bei der Befragungsauswertung konnte kein Ergebnisunterschied zwischen abgeschlossener und nicht abgeschlossener Personalentwicklungsmaßnahme festgestellt werden.

Heterogenität bestand laut Rückmeldungen in den (freiwilligen) Angaben auch hinsichtlich Führungsvorerfahrungen: Sechs der neuen Führungskräfte verfügten über Führungsvorerfahrungen, die gleiche Anzahl verneinte dies. Zwei Teilnehmende machten dazu keine Angaben.

Die Ergebnisauswertung basiert auf vierzehn von achtzehn abschließend bearbeiteten Fragebögen, was einer Rücklaufquote von rund 78 Prozent entspricht. Zu allen Fragen wurden deskriptive Statistiken erstellt. Die Antworten auf die offenen Fragen wurden in Anlehnung an die Inhaltsanalyse (Mayring, 2016, S. 114 ff.) ausgewertet.

Die Bewertung der Coachings aus Perspektive der Coachees sahen nun folgendermaßen aus:

*Strukturqualität:* hundertprozentige Zufriedenheit mit Auswahl und Zuordnung des Coaches durch die Personalabteilung.

- Die Verwaltung als Coachingort ist geeignet (86 %).
- Externe Coaches mit Verwaltungserfahrung werden als sehr wichtig (71 %) bzw. als wichtig (21 %) erachtet.

*Prozessqualität:* Der aktuelle Prozess wird als zielführend und passend bewertet.

- 89 Prozent der Teilnehmenden nahmen durch die Einbindung der vorgesetzten Führungskraft in den Prozess eine Unterstützung wahr.
- Einzelcoaching wird ausnahmslos als herausragend wichtiger Baustein der Personalentwicklungsmaßnahme bezeichnet (100 %).
- Personalentwicklungsmaßnahmen ohne Coachings wird geringer (86 %) bis keinerlei Stellenwert (7 %) zugesprochen.
- Coachings als Vorbereitung auf den ersten Tag in der neuen Rolle ist für neue Führungskräfte mit Führungsvorerfahrung besonders wichtig.
- Die Bearbeitung individueller Fragestellungen zum Führungsalltag war für 93 Prozent bedeutend.

*Ergebnisqualität:* Große Zufriedenheit mit den Einzelcoachings.

- Einzelcoaching gilt als »effektivstes Mittel« (Originalaussage); die subjektiv wahrgenommene Ergebniszufriedenheit ist hoch (94 %).
- Bearbeitung individueller Fragen zum Führungsalltag hat im Coaching unabhängig von Führungsvorerfahrung einen hohen Stellenwert (97 %).
- Coaching fördert die Entwicklung von eigenen Lösungen (93 %).
- Sicherheit bei der Rollenfindung wird unabhängig von Führungsvorerfahrungen als bedeutend angesehen (100 %).
- Hervorgehoben werden individuelle Lerneffekte sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht.

*Gesamtfazit der Teilnehmer:* Coaching wird, unabhängig von Führungsvorerfahrung, als wichtigster Baustein der Personalentwicklungsmaßnahme

und als wertvolle Unterstützung bei der Bewältigung von Führungsaufgaben wahrgenommen (93 %) (Originalaussage: »unerlässliche Vorbereitung auf die zukünftigen Führungsaufgaben«).

Die Teilnehmenden empfehlen den Zugang zum Coaching für einen erweiterten Personenkreis und den Ausbau des Coachingangebotes auch über die ersten zwölf Monate der neuen Führungsaufgabe hinaus.

Die wichtigsten Resultate der Evaluation sind damit: Eine persönliche Begleitung bei einem neuen Führungsauftrag wird als enorm wichtig angesehen. Die Unterstützungsleistung durch Coaching wird unabhängig von Führungsvorerfahrung als sehr hoch bewertet und insbesondere bei aktuellen Entwicklungen im Führungsalltag als wichtig angesehen. Eine Ergänzung des Coachingangebotes durch Mentorate wird gewünscht. Die Personalentwicklungsmaßnahme erhält durch Coachingbausteine einen besonders hohen Stellenwert. Coaching fördert Sicherheit im Führungshandeln und unterstützt bei der Bearbeitung aktueller Themen aus dem Führungsalltag.

## Fazit und Ausblick

Die Befragungsergebnisse sind ein Hinweis dafür, dass die Coachingbausteine im Rahmen dieser Personalentwicklungsmaßnahme als zielführend gestaltet und als wichtige Unterstützung beim Hineinwachsen in die neue Führungsrolle sowie bei der Bearbeitung individueller Fragestellungen aus dem Führungsalltag wahrgenommen werden. Die positive Bewertung der Coachings ist auch als grundsätzlich positive Rückmeldung der neuen Führungskräfte an Personalamt und Verwaltungsspitze zu sehen, die mit der Einführung dieser Personalentwicklungsmaßnahme die relevanten Akzente gesetzt haben, Führungskräfte bei der Ausübung ihres Führungsauftrages situations- und anlassbezogen zu unterstützen und zu stärken. In der Verbindung mit den Führungstagen praktizieren sie bereichsübergreifendes Denken und Zusammenarbeit. Auch das Detail der gemeinsamen Zielformulierung und Auswertung für die Coachingmaßnahme durch Coachee, Führungskraft und Personalabteilung verbindet die diversen Sichtweisen auf die besonderen Herausforderungen angesichts der Digitalisierung und Modernisierung der Verwaltung. Die Ausrichtung auf Projekte und entsprechende Gestaltung der internen Fortbildung ist ebenso ein weiterer Baustein wie die aktive Gestaltung von Führungsgrundsätzen und die Weiterentwicklung der Kommunikation in der Verwaltung. Hier werden neue analoge Formate (Führungswerkstatt, Mittagsjournal) eingesetzt, aber auch digitale Formate (Videobotschaft, Chat-Tool, Forum im Intranet). Als weiteren

positiven Effekt in der Organisation nennen die Verantwortlichen des Personalamts ein zunehmendes Interesse der Mitarbeiter\*innen, Führungspositionen einzunehmen; positiv haben sich die Maßnahmen aber auch auf die externe Personalbeschaffung im Bereich Führungskräfte ausgewirkt.

Einschränkend ist zu bemerken, dass die subjektiven Rückmeldungen der gecoachten Führungskräfte und der beauftragenden Personalabteilung nur bedingt Rückschlüsse erlauben, inwieweit die Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont die Veränderung angesichts der Digitalisierung tatsächlich besser bewältigen kann als ohne die Coachingmaßnahmen. Digitalisierung war nicht explizit Gegenstand der Evaluation. Eine offensive Ergänzung der analogen Coachings durch digitale Formate – zum Beispiel durch eine Coachingsitzung im Videoformat als Standard und mehr digitale Elemente (*Learning Nuggets*) einschließlich der Reflexion dieser Arbeitsweisen für die Führungskraft – wäre hier wohl eine angemessene Weiterentwicklung, die in der Tat inzwischen auch da und dort schon realisiert wird.

## Literatur

- Backhausen, W., Thommen, J.-P. (2017). *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung* (4., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Doppler, K. (1992). Coaching, Mode oder Notwendigkeit: Was und wie ein Coach wirklich sein sollte. *Gablers Magazin*, 4, 36–41.
- Heß, T., Roth, W. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.
- Juran, J. M. (1991). *Handbuch der Qualitätsplanung*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Klein, S., Strikker, H. (2003). *Auftragscoaching oder die Tücken der Dreiecksbeziehung*. Bonn: Managerseminare Verlag.
- Landkreis Hameln-Pyrmont (2016). *Personalkonzept 2020*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Landkreis Hameln-Pyrmont (2017a). *Personal- und Organisationsbericht 2017*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Landkreis Hameln-Pyrmont (2017b). *Zahlen, Daten, Fakten. Landkreis Hameln-Pyrmont im Überblick*. Unveröffentlichtes Dokument. [https://www.hameln-pyrmont.de/media/custom/2749\\_1282\\_1.PDF?1498029190](https://www.hameln-pyrmont.de/media/custom/2749_1282_1.PDF?1498029190) [4.7.2018].
- Landkreis Hameln-Pyrmont (2018). *Personalarbeit mit Konzept. Personalentwicklung für Führungskräfte*. Hameln. Unveröffentlichtes Dokument.
- Laudage, A. (2018). *Evaluation von Coachings als Baustein einer Personalentwicklungsmaßnahme*. Unveröffentlichte Masterarbeit, EURO-FH, Hamburg.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Ryschka, J., Solga, M., Mattenklott, A. (Hrsg.) (2011). *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Scharmer, C. O. (2014). *Theorie U – Von der Zukunft her führen* (4. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Strikker, H. (2007). *Komplementär-Coaching, Mensch und System komplementär verbinden*. Paderborn: Junfermann.

Wirtschaftslexikon.co (2015). »Qualität«. [www.wirtschaftslexikon.co/d/qualitaet/qualitaet.htm](http://www.wirtschaftslexikon.co/d/qualitaet/qualitaet.htm) [17.8.2018].