



## Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen

Herausforderungen in stürmischen Zeiten

*Von Dr. Claus Krüger, Dr. Thomas Hegemann, Carmen Held, Dr. Christof Schneck, Anke Ulmer & Dr. Joey Ovey (im Auftrag des Fachausschusses Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen, DBVC)*

*Coaching in der öffentlichen Verwaltung, in sozialen Unternehmen, in Einrichtungen des Gesundheits- und Bildungswesens sowie in Kulturinstitutionen hat bisher weder in der Praxis noch in der Wissenschaft die Aufmerksamkeit gefunden, die der gesellschaftlichen Relevanz dieser Organisationen entspricht. Wie systemrelevant sie sind und vor welchen Herausforderungen und Transformationsprozessen sie aktuell stehen, ist in der jüngsten Vergangenheit deutlich spürbar geworden.*

## Zur Systemrelevanz

Der 2019 auf Initiative von Christof Schneck gegründete *Fachausschuss Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen*, der aus in diesem Feld erfahrenen Coaches besteht, hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Spezifika von Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen herauszuarbeiten, die vorhandenen Kompetenzen sowie Konzepte im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) zu bündeln, auszudifferenzieren und weiterzuentwickeln. Der Fokus des Fachausschusses liegt auf Organisationen, die eine gemeinwohl- bzw. werteorientierte Zwecksetzung aufweisen und nachrangig auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind. Der Fachausschuss hat sich, um die Spezifika der verschiedenen Unternehmen und damit auch des Coachings in diesen besser zu erfassen, auf fünf Säulen innerhalb des Feldes verständigt: öffentliche Unternehmen, soziale Unternehmen, Einrichtungen des Gesundheitswesens, Institutionen der Bildung und Kultureinrichtungen.

Die Beschäftigtenzahlen in diesen Unternehmen unterstreichen deren gesellschaftliche Bedeutung. Im öffentlichen Dienst sind knapp fünf Mio. Menschen beschäftigt (Destatis, 2021). In den Wohlfahrtsverbänden sind rund 1,9 Mio. hauptamtlich und schätzungsweise drei Mio. ehrenamtlich tätig (BAGWF, 2022). Im Gesundheitswesen sind es mindestens 5,6 Mio. Personen (BMG, 2020).

Die Mitglieder des Fachausschusses haben qualitative Interviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräften geführt, um mehr über die Verbreitung von Coaching, Anlässe und Themen sowie den Stand der Professionalisierung zu erfahren. Ferner wurde nach den zukünftigen Herausforderungen gefragt, mit denen die Unternehmen konfrontiert sein werden (Schneck et al., 2019). Die Interviewergebnisse verdeutlichten die Notwendigkeit, Coaching-Angebote für diese Unternehmen weiterzuentwickeln und den Dialog zwischen Coaches und Coaching-Verantwortlichen zu intensivieren. Daher veranstaltete der Fachausschuss im Juni 2021 das erste digitale Dialogcamp mit 50 Teilnehmenden. Hier wurde

Coaching für öffentliche und soziale Unternehmen unter drei Fragestellungen betrachtet:

1. Welche zukünftigen Herausforderungen gibt es für diese Unternehmen aus Sicht der Leitungs- und Personalverantwortlichen?
2. Welchen Beitrag können Coaches dabei für diese Unternehmen leisten?
3. Welche Fertigkeiten sowie Erfahrungen benötigen Coaches, um wirksam zu sein?

Aufgrund des Dialogcamps konnte der Fachausschuss Folgendes festhalten:

- » Alle Unternehmen sehen sich mit massiven, teils jedoch unterschiedlichen Veränderungen konfrontiert.
- » Trends wie Digitalisierung, New Work, Silver Society, Gender Shift und Nachhaltigkeit wirken in allen Bereichen.
- » Coaching ist in öffentlichen und sozialen Unternehmen noch weniger etabliert und professionalisiert als in Wirtschaftsunternehmen.
- » Fokusthemen für Coaching sind Führung, Konflikt, Kommunikation, Veränderung und Gesundheit.
- » Die Herausforderungen müssen innerhalb größerer und umfassenderer Transformationsprozesse bewältigt werden.
- » Coaching ist ein relevantes Format innerhalb dieser Transformationsprozesse.
- » Coaching ist *das* zentrale Format, um *Führungskräfte* durch diese Transformationsprozesse erfolgreich zu begleiten.
- » Coaches sollten Erfahrungen aus dem jeweiligen Feld mitbringen; entweder aus Leitungspositionen oder als langjährig professionalisierte Coaches und Berater.

Fast wichtiger als diese ersten Ergebnisse ist jedoch die Erkenntnis, dass jede Säule und auch jedes Unternehmen eigene Spezifika besitzt (Rechtsform, Auftrag, Kultur etc.) und vor einem spezifischen Herausforderungsmix steht. Dementsprechend muss auch Coaching unternehmens- und situationsspezifisch gestaltet sein und verlangt vom Coach entsprechende Felderfahrungen, Kompetenzen und Sensibilität. Nachfolgend werden die Spezifika, die Herausforderungen und die notwendigen Felderfahrungen und Kompetenzen von Coaching

im Gesundheitswesen und in der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt.

## Notwendigkeit von Coaching im Gesundheitswesen

Das Gesundheitssystem in Deutschland wird vielfach als leistungsstark, sicher und bewährt beschrieben (BMG, 2020), obwohl seit Jahren Unter-, Über- und Fehlversorgung und zahlreiche strukturelle Probleme offensichtlich werden. Je nach Interessenlage der Stakeholder gibt es Kritik am Gesundheitswesen, z.B. an den Sektorengrenzen zwischen stationärer und ambulanter Versorgung, der ambulanten Unterversorgung in ländlichen Bereichen, der Trennung der Kostenträger in gesetzliche und private Krankenkassen, der fehlenden Steuerung und Organisation der Notfallversorgung usw. Zudem wird seit Jahren bemängelt, dass ökonomische Aspekte zunehmend die medizinischen Notwendigkeiten auf Kosten der Patientenversorgung dominieren (AWMF, 2015). Durch die COVID-19-Pandemie sind die Probleme noch sichtbarer geworden. Dies betrifft im Besonderen die mangelnde Ausstattung der öffentlichen Gesundheitsfürsorge, die fehlende Digitalisierung in allen Bereichen und den zunehmenden Personalmangel vor allem im Pflegebereich.

### Coaching in Kliniken

Hier sollen die sich daraus ergebenden Herausforderungen am Beispiel von *Kliniken* beschrieben werden, da dort ein Großteil (2,1 Mio. von 5,6 Mio.) aller Beschäftigten im Gesundheitswesen tätig sind (BMG, 2020) und sie zu den komplexesten Dienstleistungsbetrieben unserer Gesellschaft gehören (Prammer, 2013). Kenntnisse von deren Organisation und Unternehmenskultur sind wichtige Voraussetzungen, damit Business-Coaching im Gesundheitswesen wirksam werden kann. Relevante Unterscheidungsmerkmale zu anderen Unternehmen und Organisationen:

- » Medizinische und pflegerische Betreuung ist 24/7 zu leisten.
- » Von den Beschäftigten wird eine hohe Flexibilität erwartet. Vor allem in der Akutver-

sorgung, die mit dem ständigen Auftreten unvorhergesehener, medizinischer Ausnahmesituationen konfrontiert ist. (Prammer, 2013)

- » Aus historischen Gründen ist die Arbeit in Krankenhäusern nach Abteilungen spezialisiert und streng hierarchisch organisiert. Dies erfordert das Vorhalten von Fachexpertise, die von anderen Abteilungen nicht genutzt werden kann.
- » Die hierarchischen Prozesse in den unterschiedlichen Berufsgruppen sind strikt getrennt, obwohl die Praxis eine multiprofessionelle Teamarbeit erfordert.

Diese Organisationsprozesse lösen Spannungen und Interessenskonflikte aus und verursachen dadurch zahlreiche Störungen in den Arbeitsabläufen. Statusfragen und durch unterschiedliche Interessengruppen geregelte Honorierungs- und Verantwortungssysteme erhöhen die Komplexität zusätzlich. Gleichzeitig bedingen immer schneller wechselnde Rahmenbedingungen der Politik eine *ständige Anpassung* des Leistungsgeschehens. Beispiele hierfür sind die Veränderungen der leistungsbezogenen Entgelte, die gesetzlichen Vorgaben zur Dokumentation, das Qualitätsmanagement und die gesetzlich vorgegebenen Personalmindestmengen bei chronischem Personalmangel.

Das erfordert Führungskräfte, die eine Absprache- und Planungsstruktur aufbauen sowie eine effiziente Kommunikationsstruktur und -kultur etablieren. In der Realität kann die Mehrzahl der Kliniken dies nicht vorweisen. Laut Grossmann und Greulich (2013, S. 97) gilt für Krankenhäuser wie für alle anderen Organisationen: „Organisationsgestaltung und Management von Veränderungen werden immer mehr zu einer Schlüsselkompetenz für die Führungskräfte, aber auch für viele Mitarbeiter der Krankenhäuser.“

### Fallbeispiel

Von der Personalabteilung eines großen kommunalen Krankenhauses wird ein Einzel-Coaching für einen Chefarzt angefragt. Während der telefonischen Auftragsklä-

rung heißt es, in der Abteilung gäbe es einen ständigen Wechsel der Mitarbeitenden, Konflikte zwischen den Berufsgruppen und andere organisatorische Mängel. Es wird von Klagen über den Führungsstil und über die mangelnde Kommunikation berichtet. In den Vorgesprächen werden Kommunikationsprobleme zwischen der Personalabteilung, der Geschäftsführung und der Fachabteilung deutlich, ausgelöst durch geplante organisatorische Veränderungen, die von der Geschäftsführung nicht gut kommuniziert wurden und in der Abteilung für Befürchtungen und Unruhe sorgen.

Das Beispiel zeigt: Einzel-Coaching nur für die Führungskräfte greift oft zu kurz. Es wird wirksam, wenn die Organisation als gesamtes System verstanden und mit ins Coaching einbezogen wird. Gelingt es, das Unternehmen als Ganzes zu sehen und dessen Prozesse und Strukturen als Einheit zu betrachten und einzuschätzen, kann individuelles Lernen mit Organisationslernen und Organisationsentwicklung verknüpft werden. Dann wird aus Führungskräfteentwicklung Führungsentwicklung.

Die Erfahrung sowohl der im DBVC-Dialogcamp vertretenen Coaches als auch der Personalverantwortlichen aus dem Gesundheitswesen bestätigt: Ein Coach ist bei Störungen in diesen Organisationen dann wirksam, wenn dieser vertraut ist mit Trägerschaften, Organisationsformen sowie Kommunikations- und Führungskulturen. Dies sollte ergänzt werden durch fundiertes Wissen zu den aktuellen gesundheitspolitischen Prozessen und Planungen sowie mit einem persönlichen Gespür für die teils hintergründigen Konflikte, die gerade in hierarchischen Systemen meist zeitverzögert sichtbar werden.

Große Sorgfalt ist während der Auftragsklärung geboten. Das differenzierte Aushandeln des Coaching-Auftrages zwischen Auftraggeber und Klient zeigt sich in der Praxis als essenzielles Instrument, mit dem der Coach zwei seiner wesentlichen Rollen Aspekte sicherstellt: Unabhängigkeit und Neutralität.

### Was ist anders in der öffentlichen Verwaltung?

Die öffentliche Verwaltung besteht aus Bundes-, Länder- und Kommunalverwaltungen sowie aus sogenannten mittelbaren Verwaltungen wie Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts. Auch internationale Organisationen sind öffentliche Verwaltungen. Für diesen Beitrag werden gemeinsame Spezifika aller Ebenen der öffentlichen Verwaltung geschildert und daraus Folgen für das Business-Coaching abgeleitet.

Die Verwaltung besitzt eine eigene Handlungs- und Steuerungslogik. Auch wenn mit dem *New Public Management* Ansätze aus der Privatwirtschaft übernommen wurden, ist die Annahme, die Verwaltung müsse so handeln wie ein Unternehmen, irreführend. Zum Verständnis der öffentlichen Verwaltung helfen die Charakteristika der *Weberianischen Bürokratie*: legalistische Regelverbundenheit, Unpersönlichkeit der Aufgabenerfüllung, hierarchische Strukturen, Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie die Aktenmäßigkeit. Diese Faktoren dienen dem obersten Ziel der Verwaltung, dem Dienst am Gemeinwohl (Veit, 2021). Weitere Merkmale der Verwaltung sind die politische Rahmensetzung und das komplexe Geflecht an wirtschaftlichen, (zivil)gesellschaftlichen und individuellen Stakeholder-Interessen. Die Verwaltung muss nach vielen Seiten offen und responsiv sein.

Aus dieser Zuspitzung ergeben sich Folgen für die Möglichkeiten, Veränderungen durchzusetzen. Die Regelverbundenheit der Verwaltung macht sie attraktiv als Arbeitgeber für Menschen mit hohem Sicherheitsbedürfnis: Strukturhaltende Tendenzen werden somit gefördert. Die Überprüfbarkeit der Entscheidungen der Verwaltung und das öffentliche Interesse erfordern Rechtssicherheit, was Risikoaversion und Fehlerintoleranz fördert und den Raum für Experimente einschränkt. Dennoch muss der Staat seine Funktionalität behalten.

Dies hat auch die Bundesregierung (Ampel-Koalition) erkannt, die ihren Koalitionsvertrag

entsprechend mit dem Modernisierungsauftrag der Verwaltung beginnt. Neben Digitalisierung und der Einführung schnellerer, besserer Verfahren wird die Führungskräfteverantwortung bei der anstehenden Modernisierung betont: „Von der Leitung der Ministerien und den Führungskräften im Öffentlichen Dienst erwarten wir, dass sie eine moderne Führungs- und Verwaltungskultur vorantreiben und für digitale Lösungen sorgen. Eigeninitiative und Mut der Beschäftigten müssen wertgeschätzt und belohnt werden.“ (SPD et al., 2021, S. 9)

#### Dimensionen der Transformation für Führungskräfte

Häufig zeigt sich eine Kluft zwischen den Zielen der Transformationsprozesse und den persönlichen wie strukturellen Möglichkeiten der Mitarbeitenden, diese Ziele umzusetzen.

Die Frage, wie viel Konstanz die Veränderung braucht, erhält damit besondere Relevanz.

Bei der Übernahme von Verantwortung für dem Wandel immanente Risiken durch die mittlere Führungsebene kommt es vielfach zur *Delegation nach oben*. Gleichzeitig kommt es von oben zu einer *Delegation nach unten*, indem sich häufig die Top-Führungsebene selbst aus den Veränderungsprozessen ausklammert. Auswirkungen dieses Phänomens von Führungsverhalten bewegen sich zwischen Frustration und Demotivation bis hin zu Ängsten in nachgeordneten Ebenen.

Herausforderungen liegen im Besonderen in der *Ambidextrie* – gleichzeitig verlässlich und innovativ zu sein – und damit die Funktionsfähigkeit der Regelaufgaben (Konstanz) und gleichzeitig das Vorantreiben der Transformation (Veränderung) sicherzustellen. Es braucht fundamentale Musterveränderungen,

die eine Verschiebung des Miteinanders auf allen Ebenen mit sich bringen. Für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung ergeben sich folgende Herausforderungen:

- » Veränderungsbereitschaft fördern – teils ohne über Hebel oder Durchsetzungsmittel zu verfügen.
- » Gegensätze zwischen Beharren und Vorwärtsdrängen aushalten und nutzen.
- » Erfahrungsbasierte Entscheidungsmuster durch szenarien- und lageorientierte Ansätze ergänzen, um verlässliches Handeln auch in stürmischen Zeiten sicherzustellen (Berg & Zinnell, 2019).
- » Kostenbewusstsein stärken statt in der Versorgungserwartung gegenüber der Organisation zu bleiben.
- » Das Handlungsrepertoire erweitern und agile Methoden sowie die Auswirkungen der Digitalisierung beherrschen; führen mit situativ und individuell stimmigen Fragen (siehe Berninger-Schäfer, 2019).

Risikolos anmelden: kostenfreie Stornierung bis 10 Tage vor Event

30. & 31. Mai 2022 | Berlin

## Viele kluge Köpfe auf einem Haufen? Komm zu den Change Revolution Days 2022!

Sichern Sie  
sich attraktive  
Gruppen-  
Rabatte!

» Jetzt informieren und anmelden!  
[www.change-revolution.online](http://www.change-revolution.online)



**LIVE**  
VERANSTALTUNG

Wir garantieren Ihre Sicherheit:  
Mit Hygienekonzept, Abstandsregeln und einem  
Rücktrittsrecht bis 10 Tage vor Veranstaltungsbeginn.

PREMIUM PARTNER:

 **MONDAY.ROCKS**

SILBER PARTNER:

**eigenland**



MEDIENPARTNER:

**people&work**

VERANSTALTER:

**Handelsblatt**  
**FACHMEDIEN**  
Veranstaltungen

- » Im Führungsverständnis achtsam an einer Balance zwischen Pflichterfüllung und Fürsorge arbeiten – auch für sich selbst.
- » Die hohe Bedeutung von Beziehungsarbeit berücksichtigen lernen, anstatt diese nachzuordnen.
- » Wertschätzung und Bindung der Mitarbeitenden stärken, statt unbedingte Loyalität vorauszusetzen.

#### Innere Landkarte für Coaches in der öffentlichen Verwaltung

Daraus ergeben sich Hinweise für Coaches, wie sich in den aktuell stürmischen Zeiten die eigene innere Landkarte für Coaching in der öffentlichen Verwaltung sinnvoll aktualisieren lässt:

#### Mindset

Bewusstsein für das Besondere der öffentlichen Verwaltung schärfen; das Spannungsfeld zwischen Veränderungs- bzw. Beschleunigungsdruck und Systemrelevanz einbeziehen.

#### Zeit

Zeitlich flexible Formate anbieten, Ungleichzeitigkeiten bedenken, temposensibel vorgehen.

#### Fokus

Im Coaching primär Vertrauens- und Beziehungsaufbau im Blick haben, erst sekundär in Change- bzw. Transformationsprozesse überführen. Kleine Schritte würdigen, Frustrationsresilienz stärken, sich so aufmerksam wie achtsam im Spannungsfeld von Abhängigkeit und Loyalität bewegen.

#### Fürsorge

Vor dem Hintergrund der Besonderheiten in der Transformation der öffentlichen Verwaltung den Fokus auf Fürsorge und Selbstfürsorge beim Klienten richten.

Eine Prozessbegleitung durch Coaching kann erforderlich werdende Lern- und Entwicklungswege in mehreren Formaten unterstützen. Nach dem Stand der Dinge bleibt die

Aufgabe, auf eine zunehmende Akzeptanz von Coaching in der Verwaltung hinzuarbeiten. Ein Baustein dafür wäre, Coaching-Angebote in der öffentlichen Verwaltung weiter zu professionalisieren.

#### Ausblick

Die Beispiele aus dem Gesundheitswesen und der öffentlichen Verwaltung zeigen, wie wichtig einerseits eine *umfassende Felderfahrung des Coachs* in öffentlichen und sozialen Unternehmen ist und andererseits wie *unternehmensspezifisch* Beratungs- und Transformationsansätze in diesen Unternehmen gestaltet sein müssen. Um dies zu gewährleisten, sind regelmäßiger kollegialer Austausch, kontinuierliche Fortbildung und Supervision zentrale Voraussetzungen, um als Coach in diesem Feld wirksam zu sein.

#### Literatur

- » **AWMF (2015)**. *Medizin und Ökonomie*. Abgerufen am 14.02.2022: [www.bit.ly/36FBiAU](http://www.bit.ly/36FBiAU)
- » **BAGWF (2022)**. *Freie Wohlfahrtspflege Deutschland*. Abgerufen am 25.02.2022: [www.bit.ly/36fKcFH](http://www.bit.ly/36fKcFH)
- » **Berg, T. & Zinnell, H. (2019)**. *Lageorientiertes Führen zwischen Projekt- und Krisenmanagement*. Abgerufen am 22.02.2022: [www.bit.ly/36kvOMg](http://www.bit.ly/36kvOMg)
- » **Berninger-Schäfer, E. (2019)**. *Digital Leadership*. Bonn: managerSeminare.
- » **BMG (2020)**. *Das Deutsche Gesundheitssystem*. Abgerufen am 14.02.2022: [www.bit.ly/36hHvDA](http://www.bit.ly/36hHvDA)
- » **Destatis (2021)**. *Beschäftigte des öffentlichen Dienstes nach Aufgabenbereichen*. Abgerufen am 14.02.2022: [www.bit.ly/3qpcDI3](http://www.bit.ly/3qpcDI3)
- » **Grossmann, R. & Greulich, A. (2013)**. Führung und Organisationsentwicklung im Krankenhaus. In H. Lobnig & R. Grossmann (Hrsg.), *Organisationsentwicklung im Krankenhaus* (S. 97–116), Berlin: MWV.
- » **SPD; BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN & FDP (2021)**. *Mehr Fortschritt wagen*. Koalitionsvertrag. Abgerufen am 14.02.2022: [www.bit.ly/37YEc4J](http://www.bit.ly/37YEc4J)
- » **Prammer, K. (2013)**. Organisationsentwicklung und Leistungsprozessmanagement. In H. Lobnig & R. Grossmann (Hrsg.), *Organisationsentwicklung im Krankenhaus* (S. 117–140), Berlin: MWV.
- » **Schneck, C.; Ovey, J.-D. & Balz, H.-J. (2019)**. *Felderkundung Coaching in Öffentlichen und Sozialen Unternehmen*. Abgerufen am 14.02.2022: [www.bit.ly/3qtKiQP](http://www.bit.ly/3qtKiQP)
- » **Veit, S. (2021)**. Die öffentliche Verwaltung im modernen Staat. *GWP*, 70(1), S. 99–109.

#### Der Fachausschuss



Der Fachausschuss Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen im DBVC verfolgt das Ziel, die Spezifika von Coaching in diesem Feld herauszuarbeiten und die vorhandenen Kompetenzen und Konzepte zu bündeln, auszudifferenzieren und weiterzuentwickeln. Der Ausschuss freut sich als Ansprechpartner über den Dialog, um Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen weiter zu professionalisieren.

[bit.ly/3CH6XxT](http://bit.ly/3CH6XxT)

