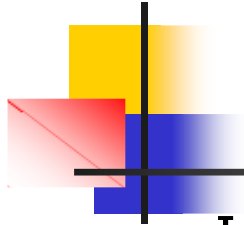




Coaching im öffentlichen Dienst

Impulsreferat von Dr. Paul Wilkens
auf der ÖBVP-Veranstaltung
„Psychotherapeutische Kompetenz im Coaching“
13. Mai 2006 in Salzburg

Situation



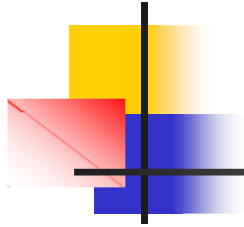
- Im öffentlichen Dienst ist die Nachfrage nach Coaching bzw. Supervision/Team-Coaching „salonfähig“ geworden
- Entsprechende Angebote für Führungskräfte und Arbeitsteams – aber kein Coaching für Mitarbeiterebene
- Entwicklungen aus der Privatwirtschaft wurden aufgegriffen und für den öffentlichen Dienst adaptiert



Beispiele von Instrumenten und Methoden, die aufgegriffen wurden

- Führen über Zielvorgaben, Management by objectives
- Einführung des Mitarbeitergesprächs
- Flexible Arbeitszeitgestaltung: gleitende Arbeitszeit, Teilzeitarbeit
- Teleworking
- Mobilität innerhalb der Organisation (zB Job-Rotation)
- leistungsbezogene Einkommensbestandteile
- Controlling
- Balanced Score-Card
- Assessment Center in der Personalauswahl und Personalentwicklung
- ...
- ...

Ursachen für das verzögerte Aufgreifen von Entwicklungen



- starke Regelorientierung des öffentlichen Dienstes und damit konservative Grundhaltung
- Gesetze, Verordnungen, Vorschriften sind handlungsleitend
- Übernehmen von Verfahren, Instrumenten und Regelungen, die sich andernorts bewährt haben
- ...und jetzt Coaching und Supervision



Welche Ausbildungsvoraussetzungen werden von Coachs im öffentlichen Dienst gefordert?

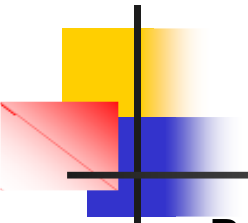
Am einen Ende des Kontinuums:

- Coachs sollen nicht nur eine einschlägige **Coaching-Ausbildung** aufweisen, sondern auch eine **psychotherapeutische Ausbildung** sowie auch **Feldkompetenz im öffentlichen Dienst**

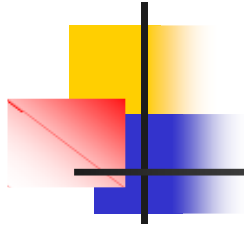
Am anderen Ende des Kontinuums:

- Es genügt eine **Coaching- oder Trainerausbildung**. Zusätzliche Ausbildungen oder spezielle Feldkompetenz werden nicht verlangt. **Sehr gute kommunikative Fähigkeiten** werden erwartet.

Für Personalverantwortliche lauten die relevanten Fragen:

- 
- Beachtet der Coach die Grenze zwischen Coaching und Psychotherapie?
 - Wird lösungsorientiertes, an beruflichen Fragen ausgerichtetes Vorgehen gezeigt?
 - Wird die vom Klienten/der Klientin Fragestellung gezielt bearbeitet und nicht die Lebensgeschichte „aufgerollt“?

Interne bzw. externe Coachs



Contra interne Coachs/Befürchtungen:

- Vertreten der Interessen des Dienstgebers
- mangelnde Verschwiegenheit
- Zugehörigkeit zu „Seilschaften“, denen man selber nicht angehört
- einseitiger Erfahrungshintergrund des Coach

Pro externe Coachs:

- Unabhängigkeit von hausinternen Interessengruppen
- vielfältiger Erfahrungshintergrund innerhalb und außerhalb des öffentlichen Dienstes

allerdings: Coachs haben häufig wenig „Organisationserfahrung“



Warum Coaching „salonfähig“ geworden ist

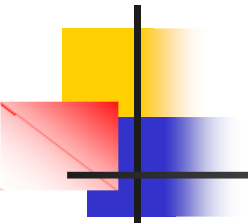
Menschenbild und Einstellung früher:

- Coaching und Supervision nur für die Wirtschaft
- Bürokratischer Ansatz nach Max Weber: der Einzelne als zuverlässiges „Rädchen“
- individuelle Bedürfnisse hierbei nicht vorgesehen

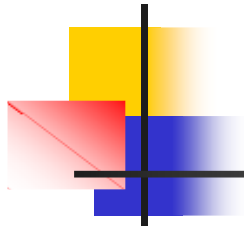
Geänderte Einstellung heute:

- Probleme werden nicht durch Ignorieren gelöst, sondern durch offensives Bearbeiten
- Eingehen auf individuelle Bedürfnisse möglich

In welchen Situationen wird Coaching in Anspruch genommen?

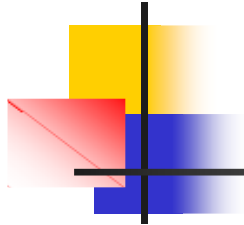
- 
-
- Entscheidungsunsicherheit
 - Schwierigkeiten mit einzelnen Mitarbeitern oder Vorgesetzten
 - unzureichende Erfahrung mit Führung
 - für komplizierte Situationen steht in der Organisation kein Ansprechpartner zur Verfügung
 - sich für kommende Herausforderungen vorbereiten
 - Stellenwechsel
 - Restrukturierungen/Ausgliederungen
 - persönliche Motivationsprobleme
 - Planung der weiteren beruflichen Laufbahn

Rahmenbedingungen von Führen im öffentlichen Dienst



- relative Machtlosigkeit von Vorgesetzten
- wenig Einfluß darauf, wer zum Arbeitsteam gehört
- gute Leistungen können kaum belohnt werden
- eher geringe Entscheidungs-kompetenz (Regelorientierung)
- Konzentration auf Verwaltungsaufgaben (Budget, Akten, MitarbeiterInnen kontrollieren, formale Sitzungen,...)
- Möglichkeit, das Klima im Team günstig zu beeinflussen

Chancen für Coaching im öffentlichen Dienst



- Coaching ist in die soziale und organisationale Realität hineingestellt
- es besteht die Chance, die skizzierten Fragen und Probleme aufzugreifen
- existenzanalytisch gesprochen: ressourcenorientiert das Machbare anpeilen und im dialogischen Prozess die Rahmenbedingungen erkennen und anerkennen