

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie bereits angekündigt möchten wir Ihnen unsere **Auswertung der Online-Befragung zum Thema „Coaching“** übermitteln.

Wir bedanken uns sehr herzlich für Ihre Mitarbeit.

Zur besseren Übersicht haben wir die Teilergebnisse anhand unserer Befragungsstruktur folgendermaßen gegliedert:

1. Stichprobe

1.1. Rücklauf

1.2. Demographie

2. Ergebnisse aus Organisationen, in denen Coaching durchgeführt wird

2.1. Strukturqualität

2.1.1. Zielgruppen von Coaching

2.1.2. Anlass eines Coachings

2.1.3. Auswahl von Coaches

2.1.4. Ziele des Coachings

2.2. Prozessqualität

2.2.1. Vereinbarungen vor Beginn eines Coachings

2.2.2. Inhalte des Coachings

2.2.3. Anforderungen an den Coaching – Prozess

2.3. Ergebnisqualität

2.3.1. Erfolgsmessung

2.3.2. Verbesserungsmöglichkeiten

3. Ergebnisse aus Organisationen in denen (noch) kein Coaching durchgeführt wird

3.1.1. Gründe für ein fehlendes Coaching-Angebot

3.1.2. Denkbare Coaching-Anlässe

3.1.3. Denkbare Kriterien zur Beurteilung von Coaches

4. Individuelle Einschätzungen

1. Die Teilnehmenden

1.1. Rücklauf-Quote

Von allen angeschriebenen potenziellen Teilnehmern/innen haben sich bis zum Ende des Erhebungszeitraumes n= 237 Personen (somit über 30% der Angeschriebenen) mit der Befragung auseinandergesetzt. Es ist zu berücksichtigen, dass 98 Personen die Befragung komplett bearbeitet haben, die übrigen 141 Personen nicht (somit also nur teilweise bzw. nur die Fragestellungen, die sie für sich selbst als relevant eingestuft haben)

Fast genau die Hälfte, nämlich 51,0% der Befragten, arbeiten in Organisationen, in denen Coaching durchgeführt wird. Diese Gruppe erhielt andere Fragen als die Teilnehmenden (49,0%), in deren Organisation kein Coaching eingesetzt wird.

1.2. Demographische Daten

Die 77,17% der Teilnehmenden, die angeben, Führungserfahrung zu besitzen, sind im Mittel seit 11,61 Jahren mit Führungsaufgaben betraut. 87,90% aller Teilnehmenden arbeiten in Vollzeit-, die übrigen 12,10% arbeiten in anderen Arbeitszeitmodellen.

69,44% der Teilnehmenden arbeiten in Niedersachsen, 17,59% in Schleswig-Holstein, 4,63% in Bremen und 8,33% haben diese Frage nicht beantwortet.

Wobei insgesamt 80,55% in einer Kommunalverwaltung beschäftigt sind. Die übrigen in Landes- oder sonstigen Verwaltungen.

61,11% sind Beamte, 31,48% Angestellte, die Übrigen machten hierzu keine Angabe.

2. Ergebnisse aus Organisationen, in denen Coaching als Instrument eingesetzt wird (51,0% der Befragten)

Die folgende Tabelle zeigt, wie viele Personen pro Organisation in den vergangenen zwei Jahren gecoacht wurden:

Anzahl Personen	Prozentuale Verteilung
1-2	25,40%
2-5	30,61%
5-15	15,87%
15-30	26,98%
mehr als 30	1,59%

Durchschnittlich (Median) wurden in den Organisationen 5-15 Personen gecoacht.

Tab. 1

Die Anzahl der Coaching-Sitzungen im Rahmen eines Einzelcoachings (also pro Person) beträgt im Mittel 4,84 Sitzungen (sw = 2,35), wobei die Angaben sich zwischen einer und zwölf Sitzungen bewegen.

43,33% der Coachings wurden im jeweiligen Haus durchgeführt. Der größere Teil (56,66%) der Sitzungen findet extern statt.

2.1. Strukturqualität

2.1.1. Wer erhält ein Coaching?

Zielgruppen für ein Coaching sind mehrheitlich (68,18%) Führungskräfte aller Ebenen. Darüber hinaus haben in 37,88% der befragten Organisationen auch Führungsnachwuchskräfte sowie Projektleiter und „Experten“ ohne explizite Führungsfunktion (30,30%) und Mitarbeiter ohne Experten- oder Führungsfunktion (38,81%) die Möglichkeit ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Als weitere Möglichkeit wurde im Freitext auch genannt, dass individuell entschieden werden muss, wer wann ein Coaching benötigt.

2.1.2. Anlass eines Coachings

Der häufigste Anlass für ein Coaching ist für die Befragten „Initiative geht von Mitarbeiterin/Mitarbeiter aus“, gefolgt von „Ergebnis eines Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgesprächs“ sowie „Demokratischer Entscheidungsprozess zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter“.

Im mittleren Zustimmungsbereich finden sich die Anlässe „Vom Vorgesetzten „verordnet““ und „Ergebnis einer Führungskräftequalifizierung“. „Teil eines Führungsnachwuchskräfte-Programms“ fand als Coaching-Anlass am wenigsten Zustimmung.

In der freien Angabe wurde mehrfach der Punkt „Konflikte/Konflikte in Teams“ als weiterer Anlass genannt.

2.1.3. Auswahl von Coaches

Überraschenderweise gibt es nur in 15,69% der Organisationen, in denen Mitarbeiter/innen gecoacht werden, festgelegte Kriterien zur Auswahl von Coaches.

Nach möglichen Auswahlkriterien befragt, werden die Kriterien „Persönliches Auftreten und Glaubwürdigkeit“, „Coachingausbildung“, „Methodenkompetenz“ und „Passung zum Klienten und seinen Themen“ als eher wichtig eingestuft.

Dagegen spielen „Alter“ und „Geschlecht“ eine untergeordnete Rolle.

In der Freitextangabe wurde mehrfach die „persönliche Erfahrung mit dem Coach“ genannt.

In weniger als einem fünftel aller Organisationen gibt es einen „Pool“ ausgewählter Coaches. Aufnahmekriterien finden sich in folgender Rangliste:

1. „Über ein persönliches Gespräch“
2. „Über Referenzen“
3. „Über eine Coaching-Demonstration“
4. „Über ein AC/Audit“

Weitere Kriterien, wie z.B. „Mitgliedschaft in einem Coaching-Verband“ wurden kaum ausgewählt.

In der freien Angabe findet sich zusätzlich:

Empfehlung durch Ministerium... langjährige Zusammenarbeit...gute Erfahrungen [...] Coachee kann Vorschläge machen... Coach stellt sich vor (mit Profil), auch digital...Empfehlungen und eigene Erfahrungen (Testläufe)...abhängig von Arbeitsschwerpunkten

2.1.4. Ziele des Coachings

Bei der Einstufung von möglichen Zielen des Coachings fand die „Stärkung der Führungsrolle/des Führungsverhaltens“ die größte Zustimmung (71,74% der Teilnehmenden gaben eine der beiden stärksten Zustimmungen), gefolgt von der „Schärfung der Selbstreflexion/Selbstwahrnehmung“ (65,22%) und der „Aufarbeitung persönlicher Defizite“ (60,87%).

Die schwächeren Zustimmungen erhielten die möglichen Ziele „Selbstsicherer und gelassener Umgang mit Stress- und Belastungssituationen“ (43,48%), „Optimierung des Entscheidungsverhaltens“ (39,13%) sowie „Optimierte Begleitung von Teamumstrukturierungsprozessen“ (36,96%).

2.2. Prozessqualität

2.2.1. Vereinbarungen vor Beginn eines Coachings

Hat sich eine Organisation bzw. der/die Mitarbeiter/in einer Organisation für ein Coaching entschieden, werden bestimmte Punkte im Vorfeld abgeklärt. Die Befragten machten dazu über eine Rangliste Angaben:

1. „Vertraulichkeit zwischen Coach und Klient“
2. „Ziele, Ablauf und Dauer“
3. „Gespräch über Ziele des Coachings“
4. „Treffen von Coach und Klient vorab“
5. „Formale Regelungen“
6. „Dokumentation von Ergebnissen“
7. „Eingesetzte Methoden werden transparent gemacht“

2.2.2. Welche Themen/Inhalte sind relevant

Am häufigsten wurden in den befragten Organisationen das Thema „Schwierige zwischenmenschliche Situationen“ bearbeitet, gefolgt von „Persönliche Weiterentwicklung“ und „Übernahme einer Führungsaufgabe/Rollenwechsel“. Weniger relevant erscheinen Themen wie „Motivationsverlust“ oder „Selbst- und Zeitmanagement“ zu sein (s. Tab.2).

Thema/Inhalt	% (derer, die „sehr häufig bearbeitet“ angeben)
Schwierige zwischenmenschliche Situationen	58,97%
Persönliche Weiterentwicklung	32,43%
Übernahme einer Führungsaufgabe/Rollenwechsel	28,21%
Unterstützung in belastenden Situationen (z.B. Stress)	20,1%
Unterstützung bei Arbeitsplatzwechsel/neuen Aufgaben	19,44%
Unterstützung bei schwierigen Arbeitsaufgaben und Umstrukturierungsprozessen	19,44%
Selbst- und Zeitmanagement	17,14%
Motivationsverlust	11,43%

Tab. 2

Als Ergänzung wurden in der Freitextangabe „Umgang mit Suchtkranken“ sowie „Ältere Mitarbeiter/innen“ als zukunftsrelevante Themen genannt.

2.2.3. Anforderungen an den Coaching-Prozess

Anforderungen, die die Organisationen an den Coaching-Prozess stellen, sind vielfältig. Geordnet nach dem Prozentsatz der Teilnehmenden, die diese Anforderungen als „besonders wichtig“ einstufen:

1. Vertraulichkeit (84,78%)
2. Weitergabe von Informationen an Dritte erfolgt nur nach Zustimmung (78,26%)
3. Abschlussgespräch, als entscheidender Baustein im Prozess (67,39%)
4. Freiwilligkeit der Teilnahme (65,22%).
5. Evaluationsgespräch zwischen Vorgesetztem, Klienten und Coach (39,13%),
6. Zwischenevaluationen (28,26%),
7. Kurzprotokolle nach jeder Sitzung (17,39%) und
8. Lernerfolge werden gemessen (15,22%)

2.3. Ergebnis-/Strukturqualität

2.3.1. Erfolgsmessung

Eine Messung des Coachingerfolges wird bei 41,30% der Organisationen durchgeführt. Diese Personen wurden nach Kriterien gefragt, an denen sie den Erfolg messen. Die größte Zustimmung erhielt hierbei die „Positive Verhaltensänderung der Klienten“, gefolgt von „Offene Feedback-Kultur entwickelt sich in den Bereichen, in denen gecoacht wurde“ und „Die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/innen steigt in den Bereichen, in denen Führungskräfte gecoacht wurden“.

Der Erfolg eines Coachings wird dagegen weniger an den Kriterien „Nächster Karriereschritt wird erreicht“, „Krankenstand sinkt in den Bereichen, in denen Mitarbeiter gecoacht wurden“ gemessen.

2.3.2. Verbesserungsmöglichkeiten/Zukunftsperspektive

Zielsetzung der Fragestellung war zu erfahren, welche Bedeutung Auftraggeber des öffentlichen Dienstes dem Personalentwicklungsinstrument Coaching zukünftig beimessen und in welchen Bereichen sie Entwicklungsbedarf sehen.

Großer Verbesserungsbedarf besteht nach Aussage der Befragten bei der „Qualitätskontrolle/Erfolgsmessung als Bestandteil des Coachingprozesses“ (hiermit sind nur 6,52% der Organisationen zufrieden), gefolgt von „Coaching als Teil des Personalentwicklungskonzeptes“ mit dem lediglich 19,57% zufrieden sind.

Ein wenig mehr Zufriedenheit kann der Punkt „Coaching wird aktiv angeboten“ erreichen (28,26% Zustimmung).

Nur ein Drittel der Befragten ist mit der Umsetzung der Qualitätsstandards „Auswahl des Coachs nach festen Kriterien“, „Coachingprozess ist klar definiert“ und „Coaching-Ziele werden eindeutig beschrieben“ in ihrer Organisation zufrieden.

Auffällig ist, dass alle vorgegebenen Coaching-Standards von der Mehrheit der Befragten (mindestens von 65,22%) als verbesserungsbedürftig eingestuft werden.

Weitere Punkte, die im Freitext als verbesserungswürdig benannt wurden, sind (hier auszugsweise dargestellt):

Mangel an finanziellen Mitteln... fehlendes Gesamtkonzept... Bedarf an mehr gut ausgebildeten Coaches... mehr Unterstützung durch Vorgesetzte

3. Ergebnisse aus Organisationen, in denen (noch) kein Coaching durchgeführt wird

Die folgende Auswertung bezieht sich nur auf die 49,0% der Mitarbeiter/innen, in deren Organisation noch kein Coaching eingesetzt wird.

3.1. Gründe für ein fehlendes Coaching-Angebot

Nach den Gründen gefragt, warum Coaching nicht angeboten bzw. genutzt wird, wird an erster Stelle die „Arbeitsbelastung“ (28,28%), an zweiter Stelle „Wenig vorhandene Mittel“ (26,26%) und an dritter Stelle „Weil es noch nie notwendig war“ (25,25%) genannt. In der Freitextangabe wurde als zusätzlicher Grund mehrmals angegeben, dass das Instrument noch nicht bekannt genug sei.

3.2. Denkbare Coaching-Anlässe

Nach denkbaren Coaching-Anlässen befragt, wurde besonders häufig bei der Möglichkeit Coaching als „Ergebnis eines Entwicklungs-AC`s“, „Wunsch nach Coaching von Mitarbeiterseite“, „Ergebnis von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen“ und „Teil eines Führungsnachwuchskräfte-Programms“ zugestimmt.

3.3. Denkbare Kriterien zur Beurteilung von Coachs

Im Fragebogen wurden Kriterien vorgegeben, die mit 1-6 nach subjektiv empfundener Wichtigkeit eingestuft werden können. Besonders hoch, somit eine überdurchschnittliche Wichtigkeit, wurden den Kriterien „Persönliches Auftreten und Glaubwürdigkeit“, „Sympathie“, „ Langjährige Berufserfahrung als Coach“, „Passung zum Klienten und seinen Themen“ sowie „Coachingausbildung“ beigemessen. „Geschlecht“ und „Alter“ hingegen spielten für die wenigsten Befragten eine Rolle. „Regelmäßige Supervision“, „Methodenkompetenz“, Psychologische/Psychotherapeutische Ausbildung“ und „Empfehlung durch andere Person“ sind mit mittlerer Wichtigkeit eingestuft worden.

4. Individuelle Einschätzung der Befragten

74,49% der Befragten messen dem Thema Coaching generell eine hohe oder sehr hohe Wichtigkeit bei. Die deutliche Mehrheit der Befragten würde auch für sich selbst ein Coaching vorziehen, das nicht direkt am Arbeitsplatz stattfindet.

Um die persönlichen Aussagen zum Thema Coaching transparenter darzustellen, folgen nun (gekürzte) Ausschnitte aus einigen Freitextangeben:

Mit Coaching können individuelle Fragestellungen individuell gelöst werden [...] ...ist klasse!.. wird immer wichtiger, insbesondere für Führungskräfte...[...] In vielen Problemlagen bringt ein Coaching mehr, als der Besuch eines Seminars.... [...] viele sehen Coaching leider immer noch eher als Bestrafung..[...]... gute Chance, etwas an sich oder in seinem Umfeld zu verbessern... [...] Erweitert den Blick auf die zu bearbeitende Situation..[...] Coaching ist eine Unterstützung, die nur auf freiwilliger Basis erfolgen sollte... ein hervorragendes Instrument...[...] Je tiefer und breiter die Qualifizierung, desto sinnvoller und zeitsparender ist Coaching statt Fortbildung in Seminarform...[...] Ich biete selbst Coaching für neue Führungskräfte an.... [...] dient der Unterstützung in der Rolle als Führungskraft.. Coaching sollte insbesondere bei Konflikten eingesetzt werden..[...] Ein wichtiges ergänzendes Instrument...[...] besonders zur Persönlichkeitsentwicklung, Work-Life-Balance, meistern von Krisen..