



Das Image von Coaching in der Kommunalverwaltung: Ergebnisse einer quantitativen Studie

Sebastian Stiewe

Eingegangen: 23. Dezember 2021 / Angenommen: 17. Februar 2022 / Online publiziert: 18. März 2022
© Der/die Autor(en) 2022

Zusammenfassung In einer quantitativen Studie wurde das Image von Coaching im Kontext kommunaler Verwaltungen in Nordrhein-Westfalen untersucht. Der Autor verwendet dazu das mehrdimensionale Imagekonstrukt aus der Marken- und Konsumforschung und überträgt dieses auf das Beratungsformat Coaching. Neben der Sichtweise der Führungskräfte werden Zusammenhänge mit dem Transferklima und strategischer Personalentwicklung aufgezeigt. Die Ergebnisse zeigen ein insgesamt positives Image von Coaching in der Kommunalverwaltung. Des Weiteren betonen sie die Relevanz eines positiven Transferklimas und den Anteil des Images am positiv bewerteten Coachingtransfer. Zusammenhänge strategischer Personalentwicklung mit dem Image konnten für Teilaspekte nachgewiesen werden.

Schlüsselwörter Coaching · Image · Öffentlicher Dienst

Sebastian Stiewe (✉)

Institut für Psychologie, Universität Kassel, An der Josefhöhe 39, 34127 Kassel, Deutschland
E-Mail: info@coaching-stiewe.de

The image of coaching in local government: results of a quantitative study

Abstract The image of coaching in the context of municipal administration in North Rhine-Westphalia was examined in a quantitative study. The author uses the multi-dimensional image construct from brand and consumer research and transfers this to coaching as a form of consultancy. In addition to the managers' perspective, possible connections with transfer climate and strategic personnel development are explored. The results show an overall positive image of coaching in local government. Furthermore, they emphasise the relevance of a positive transfer climate and the contribution the image the positively considered coaching transfer. Connections between strategic personnel development and image could be proven for partial aspects.

Keywords Coaching · Image · Local Government

1 Die Relevanz von Coaching in der öffentlichen Verwaltung

1.1 Gesetzliche Verankerung von Personalentwicklung

Die Kommunen scheinen die Notwendigkeit systemischer Personalentwicklung für sich erkannt zu haben, auch wenn diese insgesamt weiter professionalisiert werden muss (Franke 2017) und es neben einer strategischen Ausrichtung auch eines entsprechenden Controllings bedarf (KGSt 2020). Betrachtet man die Entwicklungen im Zuge der Dienstrechtsreform des Landes Nordrhein-Westfalen im Jahr 2016, so wird deutlich, dass das Thema Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung deutlich aufgewertet wurde. Im Zuge der Reform wurde § 42 des Landesbeamtengesetzes NRW neu gefasst, und die Themen Fortbildung und Personalentwicklung wurden gesetzlich verankert. In der Laufbahnverordnung NRW finden sich dazu weitere Angaben, die Personalentwicklung näher bestimmen. Mögliche Details oder einzelne Maßnahmen und Instrumente wie Coaching werden in den Bestimmungen und Ausführungen hingegen nicht genannt.

1.2 Mangelnde Forschung zu Coaching in der öffentlichen Verwaltung

Ältere Veröffentlichungen berichten, dass Coaching in den hiesigen Amtsstuben eher wenig verbreitet sei. Tag schreibt dazu: „Im Rahmen von Einrichtungen der Verwaltung ist Coaching bisher jedoch kaum verbreitet. Die Stärkung der organisatorischen, sozialen und fachlichen Kompetenzen der Führungskräfte wird in der Regel durch Seminare oder Trainings, in neuerer Zeit auch durch Workshops und Moderationen angestrebt“ (Tag 2007, S. 34). Die Gründe dafür sieht er in knappen Ressourcen und einer Organisationskultur, in der man eher auf Bekanntes zurückgreift. Auch Felsing (2011) kommt zu der Einschätzung, dass Coaching in der öffentlichen Verwaltung eher noch etwas Fremdes sei. Vereinzelt finden sich Positivbeispiele gelebter Coachingpraxis. Zu nennen ist hier die bayerische Landeshauptstadt München, die seit

Anfang der 2000er-Jahre erhebliche Ressourcen aufwendet, um Personalentwicklungsinstrumente wie Coaching auszubauen. Gerade im Instrument Coaching sieht man eine nachhaltige Investition (Scholer 2009).

Der Blick in die Forschungsliteratur zeigt, dass das Thema Coaching im Kontext öffentlicher Verwaltung vereinzelt in Masterarbeiten behandelt wird (Vogel 2016; Sonnet 2017). Hegemann und Jörg (2018, S. 16) kommen zu der Einschätzung, dass Coaching „[...] sich seit einigen Jahren besonders für Führungskräfte und Fachkräfte mit Schlüsselfunktionen zu einem wesentlichen Element der kommunalen Personalentwicklung [herausbildet]“. Bei der Beantwortung der Frage nach der Relevanz von Coaching in der (Kommunal-)Verwaltung geht es insbesondere auch um das Image von Coaching. Es liegt nahe, dem Konstrukt Image im Zusammenhang mit Coaching mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema sind rar. Im Kontext kommunaler Verwaltung gibt es bisher keinerlei Forschung oder Publikationen dazu. Einzig die Untersuchung von Tag (2007) über die Akzeptanz von Coaching in der Verwaltung nähert sich diesem Thema. Diermann (2016) hat sich erstmalig mit ihrer Untersuchung zum Image von Supervision im Klinikkontext diesem Thema gewidmet und das Konstrukt Image auf dieses Beratungsformat übertragen. Daran anknüpfend sind weitere Forschungsarbeiten entstanden (Halmschlag 2019; Slotke 2018).

2 Integration von Image und Coaching

2.1 Das Konstrukt Image

Einer der Ersten, der sich im deutschsprachigen Raum mit dem Terminus Image auseinandersetzte, ist der Soziologe Kleining. Image sei „eine dynamische Ganzheit“ (Kleining 1959, S. 203) äußerer Reize einerseits und von Vorstellungen einer Person andererseits. Folglich ist das Image immer unterschiedlich, da es von unterschiedlichen Personen konstruiert wird. Kleining unterscheidet zwischen einem *Selbst-* und einem *Fremd-Image*. Wenn sich eine Person z.B. ein Bild von Coaching, das auf persönlicher Erfahrung mit Coaching beruht, macht, so lässt sich dies als Selbst-Image bezeichnen. Kleining sieht das Image in diesem Fall in der Persönlichkeit des Menschen verortet. Eine Person kann sich dennoch auch ein Bild von Coaching machen, ohne dass sie über Vorerfahrung mit diesem Beratungsformat verfügt. Die Rede ist dann vom Fremd-Image, das Kleining näher als äußeren Reiz verortet. Kleining (1959) und Nitschke (2006) gehen davon aus, dass es mehrere Personen sind, die ein Image von EINEM Objekt haben. Demnach handelt es sich beim Image um ein sozial geteiltes Vorstellungsbild (Diermann 2016).

Die Markt- und Markenforschung verwendet den Imagebegriff in Zusammenhang mit Produkten und erkennt die Bedeutung des Images für Marketing und Werbung an. Das Image eines Produkts wird nicht nur von dessen physischen, sondern auch von dessen psychischen und sozialen Komponenten geprägt, die durch die Einstellungen, Gefühle und Ideen der Konsumenten über dieses Produkt hervorgerufen werden (Burmam und Stolle 2007; Gardner und Levy 1955). Im Gegensatz zu Kroeber-Riel und Gröppel-Klein (2019) differenziert Trommsdorff zwischen Einstellung

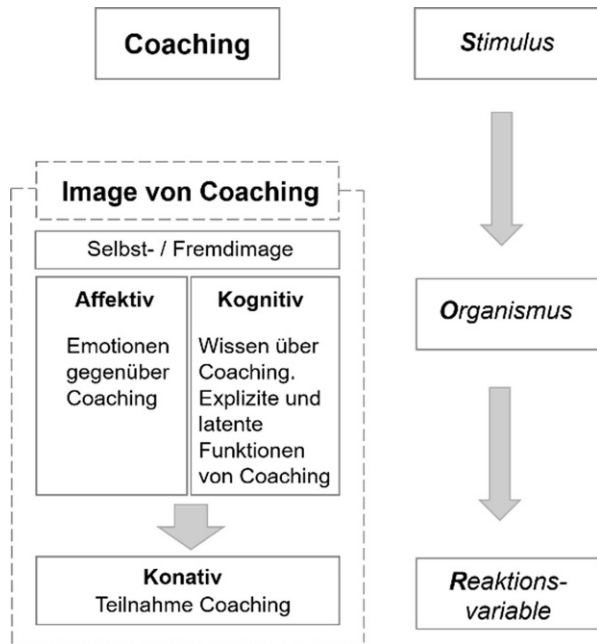
und Image in der Art, dass Image die Grundlage für die Bildung von Einstellung darstellt; Einstellung ist demnach die „grobe Zusammenfassung des Images“ (Trommsdorff 2004, S. 159). Die Marketingforschung sieht im Image ein mehrdimensionales Konstrukt, das gemäß der Drei-Komponenten-Theorie neben einer *affektiven Komponente* (emotionale Wirkung eines Images) auch eine *kognitive* (z. B. Wissen über ein Produkt) enthält. Dem nachgelagert ist die *Verhaltenskomponente* (z. B. Kauf eines Produkts) (Essig et al. 2003). Image ist folglich verhaltensrelevant. Das Verhalten wird durch die einzelnen Komponenten des Images beeinflusst. Es wird ein Zusammenhang zwischen einer positiven Ausprägung der affektiven und der kognitiven Imagekomponenten mit der Kaufwahrscheinlichkeit eines Produkts postuliert (Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019). Demzufolge ist davon auszugehen, dass sich das Image eines Objekts auf das Verhalten von Personen gegenüber ebendiesem Objekt auswirkt (Diermann 2016).

2.2 Übertragung auf Coaching

Das Image von Coaching lässt sich mit Hilfe der Drei-Komponenten-Theorie folgendermaßen konzeptualisieren: (1) Die *kognitiv kontrollierte Komponente* beschreibt das subjektive Wissen über Coaching, welches sich aus *Funktionen*, die Coaching zugeschrieben werden, zusammensetzt. Die englischsprachige Forschung nennt drei explizite Funktionen: eine entwicklungsbezogene, eine unterstützende und eine qualitätssichernde (Hawkins und Smith 2013), die Slotke (2018) in ihrer Untersuchung um zwei weitere Funktionen ergänzt: eine kooperationsbezogene und eine reflexionsbezogene. Neben den expliziten Funktionen von Coaching, auf die der vorliegende Beitrag fokussiert, existieren natürlich auch noch latente, nicht offen kommunizierte Funktionen, wie z. B. eine Führungsersatzfunktion (v. Ameln et al. 2009; v. Ameln 2014). (2) Die Emotionen einer Person, mit denen Coaching bewertet wird, werden anhand der *affektiven Imagekomponenten* beschrieben (z. B. Akzeptanz oder Ablehnung von Coaching) (Freundt 2006). (3) Die *dritte Imagekomponente (konativ)* ist den zuvor genannten nachgelagert und beschreibt die Verhaltensabsicht, Coaching zukünftig in Anspruch zu nehmen bzw. den eigenen Mitarbeitern die Teilnahme zu ermöglichen oder nicht. Da das Image als verhaltensrelevant definiert werden kann, ging die vorliegende Untersuchung davon aus, dass ein positives Image (kognitiv und affektiv) zu einem zukünftigen Teilnahmewunsch an Coaching führt.

Um die Funktionsweise von Image genauer zu verstehen, hilft es, auf das neo-behavioristische Stimulus-Organismus-Reaktions-Paradigma (SOR) zurückzugreifen. Übertragen auf das Imagekonstrukt handelt es sich hierbei um die kognitiven und affektiven Vorgänge des Images, die zwischen einem Objekt wie z. B. einem Produkt und dem antwortenden Verhalten darauf (Kauf oder Nicht-Kauf) mediiieren. Hartmann und Pezoldt (2018, S. 18) fassen die Funktionsweise von Image so zusammen: Das Image „stellt eine intervenierende Variable dar, die von Stimuli beeinflusst wird und auf das nachgelagerte Verhalten des Konsumenten wirkt“. Es ist davon auszugehen, dass ein höheres positives Image zu einem entsprechenden Verhalten (Kauf) gegenüber diesen Imageobjekten führt. Übertragen auf das Image von Coaching bedeutet dies: Das Coaching stellt einen äußeren Stimulus (S) dar, der mediiert über

Abb. 1 Imagekonstrukt Coaching und seine Wirkweise



das Image von Coaching (O) auf die ihm nachgelagerten Reaktionsvariablen (R) wie z. B. Teilnahme an einem Coaching wirkt.

Auf Basis dieser Überlegungen und der vorangestellten Definitionen wird das Konstrukt Image von Coaching folgendermaßen definiert: Das Image von Coaching ist das von einer Personengruppe (Imagegebern) mehrdimensional und sozial geteilte Vorstellungsbild, das – von psychischen und sozialen Komponenten geprägt – der Einstellung vorgelagert ist und das sowohl rational-denotativ-kognitive als auch emotional-konnotativ-affektive Komponenten besitzt, welche die Verhaltensabsicht der Imagegeber (Coachingteilnahme oder nicht) beeinflussen. Das Vorstellungsbild erfährt eine unterschiedlich starke Ausprägung und lässt sich weiter nach seinen Imagegebern in Selbstimage (Personen, die bereits Coachingerfahrung haben) und Fremdimage (Personen, die noch nicht an Coaching teilgenommen haben) differenzieren (vgl. Abb. 1). Auch wenn sich beide Personengruppen ein Image von Coaching machen, ist von unterschiedlich starker Ausprägung auszugehen (Kleinling 1959). Es wird daher angenommen, dass Personen mit Coachingerfahrung grundsätzlich ein positiveres Image als jene ohne Vorerfahrung haben.

3 Personalentwicklung und der Faktor Kultur

Merkmal einer strategischen und zielorientierten Personalentwicklung ist ein Umfeld, das durch kompetenzförderliche Rahmenbedingungen und Lernformen geprägt ist. Schaper et al. (2006) verwenden in diesem Zusammenhang den Begriff *Lernkultur*. Die Autoren zählen Personalentwicklung in ihrem Instrument zur Erfassung

unternehmensbezogener Lernkultur zu den Merkmalsbereichen förderlicher Lernkultur. Demnach wird Personalentwicklung zum einen von Lernkultur beeinflusst, zum anderen prägt sie diese auch selbst. Lernkultur ist immer auch prägender Teil von Unternehmens- und Organisationskultur (Sonntag et al. 2005) und wirkt damit auch auf das Image ein, das selbst ein Teil von Organisationskultur (Quendt und Oellerich 2016) ist.

Im Hinblick auf das Image von Coaching ist davon auszugehen, dass eine die Lernkultur prägende qualitative, systematisch agierende Personalentwicklung das Image von Coaching positiv beeinflusst. Diese Annahme wird durch die jüngere Forschung über Coachingkultur unterstützt. Darin zeigte sich die Organisation, genauer gesagt die in einer Organisation vorherrschende Coachingkultur, als relevante Einflussvariable auf die Wahrnehmung und Wirkung von Coaching. Nach Oellerich (2017) setzt sich das Konstrukt Coachingkultur aus Indikatoren zur Einbettung von Coaching, die anhand bestimmter Handlungs- und Orientierungsmuster deutlich werden, und den Einstellungen der Organisation zu Veränderungen und Coaching zusammen, die als Vorstellungsmuster eingeordnet werden können. Eine strategische Personalentwicklung hat die originäre Aufgabe der aktiven Gestaltung einer solchen Kultur.

4 Wirkungen des Transferklimas und Auswirkungen auf Coachingtransfer

Laut Kanning (2014, S. 507) kommt dem Transfer in der Personalentwicklung (PE) eine erhebliche Bedeutung zu, „da es letztlich darum geht, einen praktischen Nutzen zu erzielen“. Transfer und Nutzen einer Maßnahme stehen folglich in einem engen Zusammenhang. Von einer PE-Maßnahme wird z. B. erwartet, dass sich die angestoßene Lernerfahrung im Alltag des Mitarbeiters fortsetzt und positiv auswirkt.

Zahlreiche Studien untersuchen transferfördernde und -hindernde Faktoren. Schon Baldwin und Ford (1988) kamen zu dem Ergebnis, dass der Arbeitsumgebung eine besondere Relevanz zukommt. Weitere Untersuchungen wie die von Grossmann und Salas (2011) stützen die Annahme, dass sich der Faktor Arbeitsumfeld begünstigend auf den Transfer einer Trainingsmaßnahme, in diesem Fall Coaching, auswirkt. Das Transferklima in einer Organisation ist solch eine relevante Größe. Positive Einflussfaktoren auf den Coachingtransfer können z. B. die psychosoziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen sein (Stewart et al. 2008). Das Image einer Marke ist unweigerlich mit ihrer Akzeptanz verbunden (Radtko 2014). Eine solche Akzeptanz beim Beratungsformat Coaching drückt sich z. B. in einem positiven Transferklima aus, in dem Mitarbeiter die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen erfahren. Das ist es, was in Organisationen zu einer Coaching-Kultur beiträgt, wo die Organisation und ihre Mitarbeiter ein Verständnis von gemeinsamem Wachstum und Weiterentwicklung haben (Clutterbuck und Meggionson 2005). Das Image von Coaching ist Teil einer Organisationskultur, speziell einer Coachingkultur. Zum einen ist davon auszugehen, dass ein positives Image durch ein positives Transferklima begünstigt wird. Zum anderen konnte Oellerich (2017) mit ihrer Untersuchung, bei der 49 Organisationsvertreter nach möglichen

Wirkfaktoren von Coaching befragt wurden, nachweisen, dass der Ruf von Coaching als signifikanter Prädiktor für seinen Erfolg identifiziert wurde. So kann ich für diese Untersuchung schlussfolgern, dass das Image von Coaching als Teil einer Coachingkultur den wahrgenommenen Transfer des im Coaching Erlernten beeinflusst.

5 Forschungsdesign und Studiendurchführung

Die vorliegende Untersuchung versucht u. a. auf folgende Forschungsfragen eine Antwort zu geben: Wie wird Coaching in den Kommunen NRWs wahrgenommen und bewertet? Gibt es Unterschiede im Image zwischen Personen mit und ohne Coachingerfahrung? Wirkt sich eine strategische Personalentwicklung auf das Coachingimage aus? Gibt es einen Zusammenhang zwischen einer positiven Transferkultur und dem Image? Zur Beantwortung dieser Fragen bin ich deduktiv vorgegangen. Mit Hilfe eines quantitativen Online-Fragebogens wurden die Hypothesen empirisch überprüft. Dazu erfolgte im Juli und August 2020 die Befragung der Zielgruppe. Sie richtete sich an die Führungskräfte der Ebene der Verwaltungsvorstände ((Ober)Bürgermeister, Beigeordnete/Dezernenten, Kämmerer) der 427 Kommunen in NRW. Insgesamt konnten 1222 Personen als potenzielle Befragungsteilnehmer recherchiert werden, von denen 190 Teilnehmer in der Auswertung berücksichtigt werden konnten.

Der Fragebogen baut auf der *Kasseler Studie zum Image von Supervision und Coaching* in verschiedenen organisationalen Kontexten unter Leitung von Silja Kotte auf. Die inhaltlichen und konzeptionellen Vorarbeiten von Diermann (2016) und Slotke (2018) bilden die Basis dieser Befragung. Einzelne Items und Skalen der Autorinnen wurden übernommen und sprachlich an Coaching und an das Setting der kommunalen Verwaltung angepasst. Daneben wurden eigene Inhalte und Items ergänzt. Da es sich beim Image um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt, wurden die kognitive, die affektive und die konative Komponente einzeln operationalisiert. Die Erfassung möglicher vorhandener Vorerfahrung mit Coaching dient dazu, die Probanden zu unterteilen in jene, die ein Selbst-Image (mit Vorerfahrung) von Coaching haben, und in jene, die ein Fremd-Image (ohne Vorerfahrung) haben. Weiterhin wurden die Führungsverantwortung und die Etablierung von Coaching erfragt. Validierte Messinstrumente aus der Trainings- und Lerntransferforschung erheben die Aspekte Transfer des Erlernten und das Transferklima. Um mit Blick auf ihren Einfluss auf das Image von Coaching die Personalentwicklung in der Verwaltung zu evaluieren, wurde auf das Konstrukt des Lernkulturinventars (Sonntag et al. 2005) zurückgegriffen. Abschließend wurden für die Untersuchung relevante demographische Daten erhoben. Der Fragebogen besteht aus insgesamt 119 Items und wurde mittels der kostenlosen Umfragesoftware SoSci Survey erstellt. Die Auswertung der Daten erfolgte zunächst durch eine explorative Datenanalyse. Daran schloss sich die deskriptive und induktive Statistik an, die mit Hilfe der Statistik-Software SPSS Statistics 26.0 durchgeführt wurde.

6 Ergebnisse

6.1 Das positive Image von Coaching und seine Komponenten

Insgesamt zeigt sich unter den Befragten ein positives Image von Coaching in der Kommunalverwaltung. Dabei stellt sich heraus, dass Coaching offenbar längst kein Fremdwort mehr ist und in den Verwaltungen der Befragten angekommen ist. Betrachtet man die Forschungsergebnisse zur Etablierung von Coaching, so gibt eine deutliche Mehrheit der Führungskräfte (71,1 %) an, dass ein entsprechendes Angebot existiert.

Das Image ist affektiv insgesamt positiv ausgeprägt: Auf einer Skala von 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft völlig zu bewerten die Befragten es im Mittel überwiegend positiv; dies gilt für Personen mit ($M=4,18$, $SD=0,66$) und ohne Vorerfahrung ($M=3,59$, $SD=0,61$) gleichermaßen. Das heißt, die Befragten insgesamt stehen Coaching grundsätzlich positiv gegenüber und stimmten den Aussagen weitestgehend zu. Den Aussagen zur kognitiven Imagedimension stimmten sie insgesamt weniger zu ($M=2,67$, $SD=0,43$). Demnach wird das Image maßgeblich durch die gefühlsmäßigen Bewertungen der Versuchspersonen bestimmt, die Coaching als nützlich und wertvoll bewerten. Auch wenn den Aussagen zum subjektiven Wissen über Coaching (*kognitive Funktion*) insgesamt betrachtet weniger zugestimmt wird, zeigt sich im Detail bei den fünf *expliziten Funktionen*, die Coaching zugeschrieben werden, eine deutlichere Zustimmung. Die Aussage, dass Coaching im befragten Umfeld z. B. auf die Übernahme einer neuen Position vorbereiten kann, empfinden die Befragten mit Vorerfahrung als zutreffend. Dies scheint das positive Image von Coaching zu prägen ($M=3,82$, $SD=0,78$).

Weiterhin zeigen die Ergebnisse unterschiedlich starke Ausprägungen zwischen Personen mit und ohne Coachingvorerfahrung. Die Annahme, dass Personen mit Vorerfahrung ein positiveres Image besitzen, kann anhand der Untersuchung teilweise bestätigt werden. Bezüglich der affektiven Imagedimension ergibt sich, dass die Befragten, die bereits an Coaching teilgenommen haben, zufriedener mit Coaching sind und eine positivere Einstellung gegenüber Coaching aufweisen als jene, die noch über keine Vorerfahrung verfügen ($p < 0,001$, $d = 0,89$). Für die kognitive Komponente muss diese Annahme in großen Teilen verworfen werden. Das heißt, ein signifikanter Unterschied in der Ausprägung des subjektiven Wissens über Coaching (kognitive Imagedimension) zwischen Personen mit und ohne Vorerfahrung mit Coaching kann anhand der Ergebnisse nicht bestätigt werden.

Bei der Betrachtung der verhaltensbezogenen Dimension des Images, sprich dem Teilnahmewunsch an Coaching (konative Imagedimension), zeigt sich, dass die Mehrheit der Führungskräfte (61,6 %) zukünftig (erneut) ziemlich wahrscheinlich oder ganz sicher selbst an einem Coaching teilnehmen möchte. Noch deutlicher zeigt sich die Akzeptanz dieses Beratungsformats beim Wunsch der Führungskräfte, ihre eigenen Mitarbeiter zukünftig an einem Coaching teilnehmen zu lassen (75,8 %).

6.2 Der (eigene) Teilnahmewunsch an Coaching

Die Marken- und Konsumforschung postuliert einen Zusammenhang zwischen dem Markenimage und dem Kauf eines Produkts (Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019). Diese Annahme wurde auf das Image von Coaching übertragen. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, je zufriedener sich die Befragten mit Coaching geben und je positiver ihre gefühlsmäßige Bewertung, desto größer ist der eigene Teilnahmewunsch ($r=0,627$, $p=0,001$) wie auch das Interesse, die eigenen Mitarbeiter an Coaching teilnehmen zu lassen ($r=0,554$, $p=0,001$). Die Korrelationen für die affektive Imagedimension können als mittelstark bezeichnet werden. Weiterhin zeigt sich zwischen einer höheren eigenen Nutzenerwartung der Führungskräfte an Coaching insgesamt (kognitive Dimension) und dem eigenen Teilnahmewunsch ein schwach positiver Zusammenhang ($r=0,249$, $p=0,004$). Für die Teilnahme der Mitarbeiter ergibt sich, dass sich die fünf expliziten Funktionen von Coaching, die entwicklungs-, reflexions- und kooperationsbezogene sowie die unterstützende und qualitätssichernde Funktion, als verhaltensrelevant zeigen und den Teilnahmewunsch signifikant vorhersagen können. Das Interesse, die eigenen Mitarbeiter zukünftig an Coaching teilnehmen zu lassen, wird größer, je mehr die befragten Führungskräfte z. B. der Aussage zustimmten, in Coaching eine Möglichkeit der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter zu sehen.

6.3 Die Bedeutung strategischer Personalentwicklung

In den theoretischen Vorüberlegungen wurde angenommen, dass Personalentwicklung ein Teil prägender Lernkultur ist und positiv auf das Image wirkt. Dieser vermutete Zusammenhang kann nur für gewisse Teilaspekte des Images bestätigt werden. Effekte zeigen sich nur bei der kognitiven Imagedimension von Coaching – und nicht durchgängig für alle Skalen (z. B. Korrelation Reichweite PE-Maßnahmen mit entwicklungsbezogener Funktion: $r=0,322$, $p<0,001$). Den Befragten zufolge scheint sich eine strategisch und systematisch agierende Personalentwicklung hauptsächlich auf den Ruf jener Funktionen von Coaching positiv auszuwirken, die dem Bereich des Ressourcen- und Kompetenzaufbaus, der Konfliktbewältigung, der Reflexion, der Qualitätsverbesserung und des Wohlbefindens zuzuordnen sind. Die deskriptiven Ergebnisse zeigen ein grundsätzlich positives Bild der Befragten über Personalentwicklung in ihrer Kommune. Auf einer Skala von 1 (= trifft gar nicht zu) bis 5 (= trifft völlig zu) stimmten die Befragten den Aussagen zum Stellenwert der Personalentwicklung innerhalb der Verwaltung im Mittel ($M=3,85$) weitestgehend zu.

6.4 Das Transferklima und Wirkungen des Images auf Coachingtransfer

Der mögliche Zusammenhang zwischen einem positiven Transferklima und einem positiven Image von Coaching sowie die Wirkungen auf den Coachingtransfer wurden erörtert. Für die vorliegende Untersuchung konnte Folgendes gezeigt werden: Die Überprüfung ergab für alle übergeordneten Skalen einen signifikanten Zusammenhang eines positiven *Transferklimas mit positivem Coachingimage*. Auch wenn

diese Zusammenhänge als eher schwach interpretiert werden können, ist anzunehmen, dass sich ein positives Transferklima begünstigend auf das Coachingimage in der Verwaltung auswirken kann. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unterstützung von Kollegen (affektiv: $r=0,267$, $p=0,005$; kognitiv: $r=0,338$, $p=0,001$) in einem etwas größeren positiven Zusammenhang mit dem Image steht als die durch Vorgesetzte (affektiv: $r=0,208$, $p=0,033$; kognitiv: $r=0,294$, $p=0,004$). Für die kognitive Imagedimension gilt, dass die Unterstützung in besonderer Weise mit den expliziten Coachingfunktionen korreliert und so zu einem positiven Image in der Verwaltung beizutragen scheint. Ein interessanter Befund sind die gemachten Angaben zum tatsächlich wahrgenommenen Transferklima. Auf einer Skala von Minimum 1 bis Maximum 5 schätzten die Befragten die reale Unterstützung durch Vorgesetzte lediglich mit einem durchschnittlichen Wert von $M=2,25$ ein. Hingegen war die Zustimmung zur wahrgenommenen Unterstützung durch eigene Kollegen durchschnittlich größer ausgeprägt ($M=2,70$). Als auffällig kann die breite Streuung der Ergebnisse auf der Skala bezeichnet werden. Demnach liegen die einzelnen Antworten ausgehend vom jeweiligen Durchschnittswert unterschiedlich stark verteilt.

Fragt man nach der Umsetzung des Erlernten im beruflichen Alltag, also nach dem *Coachingtransfer*, so stimmten die Studienteilnehmer den Aussagen im Durchschnitt eher zu ($M=3,44$, $SD=0,69$). Darüber hinaus zeigt die Untersuchung, dass eine hohe Ausprägung der affektiven Imagedimension in einem signifikanten Zusammenhang mit dem berichteten Coachingtransfer steht ($r=0,590$, $p<0,001$). Positive Erfahrungen der Führungskräfte mit Coaching, die zu einer positiven Bewertung dieses Beratungsformats führen, wirken sich demnach förderlich auf ihren eigenen Transfer aus. Des Weiteren sehen die Befragten einen Positivbeitrag, wenn z. B. angenommen wird, dass Coaching in der Verwaltung allgemein dazu dient, die Zufriedenheit mit der Arbeit zu erhöhen, und insgesamt unterstützend wirkt. Die Zusammenhänge der Funktionen von Coaching mit dem Coachingtransfer sind alle signifikant, wenngleich eher schwach ausgeprägt (von $r=0,276$ bis $r=0,376$).

7 Diskussion und praktische Implikationen

Die Studienergebnisse zeigen ein grundsätzlich positives Image des Beratungsformats Coaching in der Kommunalverwaltung auf, wobei im Detail differenziert werden muss. Es gibt eine deutliche Zustimmung zu Aussagen über das positive Gefühl, Attraktivität, Atmosphäre und Wohlbefinden, die die Befragten mit Coaching in Verbindung bringen. Dieses Bild kann weiterhin von ihrer positiven Zustimmung zu den expliziten Funktionen von Coaching gestützt werden. Dass anders als zunächst angenommen die Vorerfahrung mit Coaching keinen signifikanten Einfluss auf die kognitive Imagekomponente zu haben scheint, kann an der Nähe des Fremdimages zum Selbstimage liegen. Die Vermutung liegt nahe, dass beide Versuchsgruppen, Personen mit und ohne Vorerfahrung, einen ähnlichen Wissens- und Informationsstand über Coaching und seine Funktionen haben. Dies könnte auf eine Etablierung von Coaching in der Verwaltung hindeuten, die einen Aufklärungsbeitrag zum Nutzen von Coaching leistet.

Generell zeigen die Ergebnisse eine unterschiedlich starke Bejahung der beiden Funktionsarten der kognitiven Imagedimension und eine ebenso unterschiedlich signifikante Ausprägung. Statistisch betrachtet finden sich bei den expliziten Funktionen die relevantesten und meisten Zusammenhänge. Die positive Zustimmung zu diesen offiziellen Funktionen zeigt die (zunehmende) Bedeutung des Beratungsformats Coaching für die kommunale Verwaltung.

Die Tatsache, dass die Befragten die Unterstützung von Vorgesetzten bei der Umsetzung des im Coaching Erlernen als schwach ausgeprägt bewerten, könnte an der hohen Hierarchieebene der Studienteilnehmer liegen. Diese bilden bereits die höchste Verwaltungsebene in einer Kommune, den Verwaltungsvorstand. Zwar ist formal gesehen der (Ober-)Bürgermeister immer auch der Vorgesetzte der Beigeordneten und Dezernenten, in der Praxis aber zeigt sich häufig ein eher kollegiales Miteinander unter den gewählten Mandatsträgern auf Ebene des Verwaltungsvorstandes. Demzufolge ließe sich auch die stärker ausgeprägte Unterstützung vonseiten der Kollegen erklären. Weiterhin haben die Bürgermeister selbst keinen Vorgesetzten, sodass die fehlende Zustimmung zur Unterstützung durch Vorgesetzte nicht überrascht. Umso wichtiger scheinen demnach die kollegiale Unterstützung und der partnerschaftliche Austausch auf Augenhöhe durch Peers zu sein.

Die Befragung der Teilnehmer über die Rolle strategischer Personalentwicklung hat ergeben, dass diese substanziell mit den expliziten Funktionen des Images positiv korreliert. Demnach können z. B. das Informationsangebot über Personalentwicklung und ihre systematische und strategische Ausrichtung die Bewertungen über den erwarteten Nutzen von Coaching (z. B. Coaching dient dazu, die Handlungsfähigkeiten der Coachees zu erweitern) fördern. Professionelle Personalentwicklung hat den Anspruch, mit ihren Maßnahmen und Instrumenten einen echten Mehrwert zur Weiterentwicklung, Reflexion und Unterstützung der Mitarbeiter und Vorgesetzten zu leisten. Für die Praxis lassen sich daraus wichtige Rückschlüsse ziehen. Der Personalentwicklung kommt eine wichtige Rolle zu, wenn es um das Bild von Coaching in der (eigenen) Verwaltung geht. Die Verantwortlichen in den Personalämtern sollten sich bewusst sein, dass die Gestaltung wesentlicher Aspekte von Personalentwicklung, wie ihre Kommunikations- und Informationsmaßnahmen, ihre strategische Ausrichtung und ihr allgemeiner Stellenwert Auswirkungen auf die Akzeptanz der Instrumente wie Coaching haben können. Durch die Schaffung eines lernförderlichen Umfelds und kompetenzförderlicher Rahmenbedingungen kann es gelingen, zu einem positiven Image von Coaching beizutragen und die Akzeptanz innerhalb der Verwaltung zu steigern.

Die Relevanz einer lernförderlichen und veränderungsoffenen Atmosphäre für das Image, das Coaching bei den Führungskräften in der Kommunalverwaltung hat, ist deutlich geworden. Es wäre wünschenswert, wenn diese Erkenntnisse stärker berücksichtigt würden, um zukünftig auf ein positives Transferklima in der Verwaltung hinzuwirken. Folgende Maßnahmen könnten in diesem Zusammenhang einen positiven Beitrag leisten: Auch die höchste Führungsebene, die (Ober-)Bürgermeister einer Kommune, sollte außerhalb des Coachings Unterstützung und Anregung bekommen, das im Coaching Erlernte im beruflichen Alltag in die Praxis umzusetzen. Diese Unterstützung kann z. B. durch den Aufbau eines Netzwerks vertrauensvoller Sparringspartner gelingen. Mit diesen könnte begleitend der Praxistransfer reflek-

tiert werden. Für die untere Ebene der Führungskräfte und insbesondere für die Mitarbeiterebene gilt, dass den jeweiligen Vorgesetzten ihre Rolle und ihr Beitrag zu einem positiven Transferklima und somit insgesamt zum Erfolg einer PE-Maßnahme wie Coaching aufgezeigt werden sollte, indem z. B. ganz konkret über die Bedeutung gesprochen wird. Vorgesetzte jeder Ebene stehen hier in einer Verantwortung. Dies könnte u. a. von Seiten des Coachs bereits im Kontraktgespräch aktiv angesprochen und erörtert werden. Die Frage des Transfers und einer angemessenen Unterstützung durch relevante Akteure sollte vonseiten des Coachs von Anbeginn des Prozesses mitgedacht werden. Sofern notwendig, könnten schon während des Coachings diesbezüglich wichtige Hinweise gegeben werden, um für den bestmöglichen Praxistransfer zu sorgen. Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung, auch in der Personalentwicklung, können z. B. digitale Transfertools, die die nachhaltige Umsetzung fördern, ein zusätzlicher wertvoller Baustein einer transferförderlichen Umgebung in der öffentlichen Verwaltung sein. Standardmäßig könnten sich, je nach Prozess, auch sog. Follow-Ups anbieten, bei denen Coach und Coachee nach einer gewissen Zeit noch einmal zusammenfinden, um den Transfer zu reflektieren.

Je eher der Nutzen von Coaching erkannt wird und je positiver das affektive Image, desto positiver wird z. B. der eigene Coachingtransfer bewertet. Für die Praxis von Personalentwicklung und Coaching im Rahmen öffentlicher Verwaltung ergibt sich daraus, dass der explizite Nutzen und die offiziellen Funktionen dieses Beratungsformats und seine Vorteile betont und gestärkt werden sollten. Dazu bedarf es einer aktiven Informationsarbeit vonseiten der Personalabteilung. Weiterhin ist anzuregen, in der Belegschaft über die positiven Erfahrungen mit Coaching zu sprechen. Dazu könnten z. B. Personen, die bereits Coaching in Anspruch genommen haben und es als nützlich und wertvoll bewerten, als sogenannte Testimonials dienen. Sie sind Positivbeispiele und können einen Aufklärungsbeitrag leisten, indem sie z. B. Kollegen, die noch keine Erfahrung mit Coaching haben, mögliche Sorgen nehmen.

8 Limitation und Implikation für die Forschung

Es liegt in der Genese dieser Befragung, dass hier ausschließlich die oberste Ebene der Führungskräfte, Mitglieder des Verwaltungsvorstands, befragt wurde. Sie sind einerseits selbst Teilnehmer, andererseits haben sie einen entscheidenden Einfluss darauf, ob untergeordnete Mitarbeiter selbst auch an Coaching teilnehmen können. Da die Mitarbeiter nicht die Zielgruppe waren, ergibt sich dadurch ein selektives Imagebild von Coaching in der kommunalen Verwaltung. Würde zusätzlich auch die untere Führungsebene und die Mitarbeiterebene befragt, könnte sich ein vollständigeres Bild ergeben.

Diese Arbeit untersucht u. a. den Einfluss des Transferklimas auf das Image von Coaching. Dabei liegt der Fokus ausschließlich auf den Einflussgrößen „Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen“, andere Faktoren bleiben an dieser Stelle aufgrund des begrenzten Fragebogenumfangs unberücksichtigt. Die Erfahrungspraxis aber zeigt, dass die kommunale Verwaltung stark durch die jeweilige Ämterkultur geprägt ist. Daher ist für zukünftige Untersuchungen eine stärkere Berücksichtigung

des gesamten organisationalen Referenzrahmens in Form der Organisationskultur zu empfehlen.

Die Studie konnte verdeutlichen, dass Coaching in den befragten Kommunen etabliert ist und ein positives Image genießt. Coaching wird als nützlich und wertvoll bewertet und dient den Befragten dazu, z. B. ihrer eigenen Bedürfnisse und Ziele klarer zu werden. Darüber hinaus konnte aufgezeigt werden, welche positiven Auswirkungen einzelne Imagekomponenten auf den Coachingtransfer haben können. Ein Hinweis für die eigene Beratungspraxis als Coach oder Supervisor soll anhand des Transfers, also der Umsetzung des im Coaching Erlernten in den beruflichen Alltag, und des vorherrschenden Transferklimas gegeben werden. Die Relevanz dieser zwei Aspekte ist unbestritten und in diesem Beitrag deutlich geworden. Wenn auch nicht direkt, so kann für den Coach oder Supervisor z. B. im Transferklima ein wichtiger Ansatzpunkt liegen, auch wenn es auf den ersten Blick anmaßend erscheint, als Außenstehender positiv darauf einzuwirken. Mit dem Coachee könnte das Thema Transfer aktiv besprochen und überlegt werden, welche Kollegen, Peers innerhalb der Verwaltung, als Unterstützung für einen gelungenen Praxistransfer hilfreich sein können. Wie die Studie zeigt, geht die Unterstützung durch Kollegen mit einem positiven Transferklima einher und wirkt sich wiederum positiv auf das Image von Coaching aus.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- v. Ameln, F. (2014). Latente Funktionen von Organisationsberatung. Beratungswissenschaftliche Perspektiven. In S. Busse, R. Haubl, H. Möller & C. Schiersmann (Hrsg.), *Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt* (Bd. 1, S. 2–8). Kassel: Kassel university press.
- v. Ameln, F., Kramer, J., & Stark, H. (2009). *Organisationsberatung beobachtet: Hidden Agendas und Blinde Flecke*. Wiesbaden: VS.
- Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Burmann, C., & Stolle, W. (2007). Markenimage: Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts. In C. Burmann (Hrsg.), *LiM Arbeitspapiere (28)*. https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb7/iim/LiM-AP-28-Markenimagekonzeptualisierung.pdf. Zugegriffen: 6. Dez. 2021.

- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Making coaching work. Creating a coaching culture*. London: CIPD.
- Diermann, I. (2016). Das Image von Supervision im Klinikkontext. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 23(4), 449–462.
- Essig, C., Soulas de Russel, D., & Semanokova, M. (2003). *Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Felsing, T. (2011). Coaching bei Konflikten in der öffentlichen Verwaltung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(3), 243–252.
- Franke, M. (2017). *Ein Vergleich der Theorie von Personalentwicklung mit deren praktischer Handhabung in Kommunalverwaltungen*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Ruhr-Universität Bochum.
- Freundt, T. (2006). *Emotionalisierung von Marken: Inter-Industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten*. Wiesbaden: Gabler.
- Gardner, B., & Levy, S. (1955). The Product and the Brand. *Harvard Business Review*, 33(2), 33–39.
- Grossmann, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120.
- Halmeschlag, L. (2019). *Image von Gründercoaching: Eine quantitative Untersuchung des Images von Coaching bei GründerInnen*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Universität Kassel.
- Hartmann, K., & Pezoldt, K. (2018). *Der Einfluss von Website-Qualität auf das Markenimage: Eine Analyse am Beispiel des öffentlich-rechtlichen Rundfunks*. Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre. Ilmenau: proWiWi e.V.
- Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, mentoring and organizational Consultancy: supervision, skills and development* (2. Aufl.). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hegemann, G., & Jörg, L. (2018). Nichts ist so gut wie die eigene Lösung. *Innovative Verwaltung*, 40(7–8), 16–18. <https://doi.org/10.1007/s35114-018-0073-3>
- Kanning, U. (2014). Prozess und Methoden der Personalentwicklung. In H. Schuler & U. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl. S. 501–562). Göttingen: Hogrefe.
- Kleining, G. (1959). Zum gegenwärtigen Stand der Imageforschung. *Psychologie und Praxis*, 3(4), 198–212.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2020). Personalentwicklung. <https://www.kgst.de/entwicklung>. Zugegriffen: 6. Dez. 2021.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2019). *Konsumentenverhalten* (11. Aufl.). München: Vahlen.
- Nitschke, A. (2006). *Event-Marken-fit und Kommunikationswirkung. Eine Längsschnittbetrachtung am Beispiel der Sponsoren der FIFA-Fußballweltmeisterschaft 2006*. Dissertation. Bremen: Universität Bremen.
- Oellerich, K. (2017). Die Coachingkultur als Wirkfaktor. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 24(3), 297–312.
- Quendt, J., & Oellerich, K. (2016). „Wir mussten Coaching erstmal salonfähig machen“: Differenzierung und Wandel von Coachingkulturen in Organisationen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 23(1), 59–74.
- Radtke, B. (2014). *Markenidentitätsmodelle. Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schaper, N., Friebe, J., Wilmsmeier, A., & Hochholding, S. (2006). Ein Instrument zur Erfassung unternehmensbezogener Lernkulturen – das Lernkulturinventar. In R. Rapp, P. Sedlmeier & G. Zunker-Rapp (Hrsg.), *Perspectives on Cognition. Festschrift zum 65. A Festschrift for Manfred Wetzler* (S. 1–26). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Scholer, S. (2009). Coaching im Öffentlichen Dienst: Landeshauptstadt München geht neue Wege in der Qualifizierung von Führungskräften. <https://www.rehm-verlag.de/archiv/personal/tarifrecht/coaching-im-oeffentlichen-dienst-landeshauptstadt-muenchen-geht-neue-wege-in-der-qualifizierung-von-fuehrungskraeften-2843.html>. Zugegriffen: 6. Dez. 2021.
- Slotke, N. (2018). *Das Image von Supervision im klinischen Kontext: Eine konzeptuelle Arbeit zur Entwicklung eines Fragebogens*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Universität Kassel.
- Sonnet, S. (2017). *Bedarfsgerechte Gestaltung von Einzelcoaching-Angeboten für Führungskräfte in Kommunalverwaltungen*. Masterarbeit, Hochschule für Öffentliche Verwaltung und Finanzen, Ludwigsburg. https://opus-hslb.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/558/file/Sonnet_Steven_Masterthesis.pdf. Zugegriffen: 6. Dez. 2021.
- Sonntag, K., Schaper, N., & Friebe, J. (2005). Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkultur. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), *Kompetenzmessung im Unternehmen: Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld* (S. 19–339). Münster: Waxmann.

- Stewart, L.J., Palmer, S., Wilkin, H., & Kerrin, M. (2008). Towards a model of coaching transfer: operationalising coaching success and the facilitators and barriers to transfer. *International Coaching Psychology Review*, 3(2), 87–109.
- Tag, J. (2007). Coaching in der Verwaltung: Eine Studie zur Akzeptanz eines neuen Beratungsangebots. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 7(1), 33–48.
- Trommsdorff, V. (2004). *Konsumentenverhalten* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Vogel, F. (2016). *Coaching als Instrument der kompetenzorientierten Karriereentwicklung von Führungsnachwuchs in der öffentlichen Verwaltung*. Masterarbeit, Hochschule für Öffentliche Verwaltung und Finanzen, Ludwigsburg. <https://opus-hslb.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/465/file/Masterthesis.pdf>. Zugegriffen: 6. Dez. 2021.



Sebastian Stiewe Dipl.-Theol., Master of Arts Coaching, Organisationsberatung und Supervision, selbstständig als Coach und Supervisor (DGSv) in eigener Praxis mit Schwerpunkt Öffentlicher Sektor und Verwaltung, Young Professionals. Internet: www.coaching-stiewe.de.