

Erschienen in „Häusliche Pflege“, 06/2002

Hilfe zur Selbsthilfe

Coaching - maßgeschneiderte Personalentwicklung für Leitungsverantwortliche
von Regina Frömming-Ohmke

Im Rahmen tiefgreifender Veränderungen von Organisationen und den damit einhergehenden steigenden Anforderungen an alle Beteiligten wird insbesondere die Nachfrage von Leitungsverantwortlichen nach maßgeschneiderten, am konkreten Tagesgeschehen orientierten, Lern- und Reflexionsverfahren immer bedeutungsvoller. Coaching bietet hier eine sinnvolle Hilfe zur Selbsthilfe.

Wie können Leitungen die täglichen Anforderungen im Rahmen ihrer Leitungsfunktion bewältigen?

Leitungsverantwortliche von ambulanten Pflegediensten haben in der Regel ihr theoretisches und praktisches Rüstzeug für ihre Leitungstätigkeit in Weiterbildungsinstituten bzw. Studiengängen in Pflegemanagement sowie in spezifischen Fortbildungen erworben. Das erlangte Wissen in Verbindung mit der konkreten praktischen Auseinandersetzung vor Ort bilden die Voraussetzung, den Führungsalltag adäquat zu bewältigen.

Während es noch bis vor wenigen Jahren für pflegerische Leitungen völlig hinreichend war, fachlich versiert zu sein und über ein ausgeprägtes Organisationstalent zu verfügen, verlangen umfassende Veränderungen in den Einrichtungen nach weiteren Leitungskompetenzen.

Beispiele für tiefgreifende Umgestaltungen in Organisationen sind Änderung der Rechtsform, Erweiterung bzw. Veränderung des Dienstleistungsangebotes

(z.B. Tagespflege), Bildung von Pflegeteams etc.

Darüber hinaus sind in Zeiten raschen Wandels und hoher Komplexität häufig schnelle Entscheidungen gefordert. Das Tagesgeschäft, mit der Fülle der Tätigkeiten und der damit einhergehenden Belastungen, lässt es in der Regel nicht zu, einzelne Vorgänge einer Selbstkontrolle zu unterziehen.

Nicht selten verhindert die Vielzahl der Einflussfaktoren, vorstellbare Konsequenzen im Vorfeld in allen Facetten zu überdenken. So ist es möglich, dass Erfolg oder Misserfolg eher zufällig eintreten. Erfolge verursachen positive Gefühle, Misserfolge dagegen werden als schmerzhaft und nicht selten als persönliches Versagen erlebt und von außen negativ bewertet.

Zwar kann in Seminaren und Trainings vieles erlernt und geübt werden, akute Konfliktsituationen und prozessorientiertes Handeln in komplexen Veränderungsprojekten erfordern allerdings ein passgenaues und möglichst zeitnahes Vorgehen. Coaching bietet hier eine wirksame Begleitung und Unterstützung von Führungskräften im unmittelbaren Arbeitsfeld.

Was ist Coaching?

Der Coach ist uns aus dem Sport bekannt. Seine Aufgabe ist es, den Spieler in der Weise vorzubereiten und zu unterstützen, dass die im Training erlernten Techniken und Methoden im Wettbewerb gezielt und somit erfolgreich umgesetzt werden.

Coaching von Sportlern meint die Beratung, Betreuung und Motivierung von Leistungssportlern vor, während und nach dem Wettkampf. (Rauen 2001)

Übertragen auf die Arbeit mit Führungskräften bedeutet dies, dass der Coach bei beruflichen Themen, Problemen und Konflikten, die durchaus auch den privaten Bereich tangieren können, beratend, begleitend und ggf. auch trainierend zur Seite steht. Der Coach löst keine Probleme, sondern bietet Hilfe zur Selbsthilfe in einem gemeinsam zeitlich abgestimmten Prozess.

Gefördert werden soll sowohl die berufliche als auch die persönliche Entwicklung.

Anlässe für Coaching

Mit welchen Themen und Fragenstellungen wendet sich eine Führungskraft an einen Coach?

Es gibt vielfältige Gründe für Coachinganfragen. Im Wesentlichen liegt es bereits in der hierarchischen Position und Aufgabenstellung von Führungskräften begründet, von Zeit zu Zeit die Berufsrolle und die damit verbundenen Anforderungen zu reflektieren und ggf. zu modifizieren. Die „Einsamkeit an der Spitze“ (Looss 1997,

S. 44) verbunden mit einem hohen Erwartungsdruck, lässt Überforderung entstehen. Häufiger sind allerdings Krisen oder der Wunsch nach Verbesserung einer Situation der Auslöser für Coaching. (Weßling/Barthe/Lubbers 1999)

Beispiele für Coachinganliegen sind:

auf der Kompetenzebene

- Reflexion der Berufsrolle insbesondere bei Arbeitsplatzwechsel bzw. Aufstieg zur Übernahme von Leitungsverantwortung
- Verbesserung der Führungskompetenzen
- Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen
- Veränderung des Arbeitsstils

auf der Beziehungsebene:

- Verbesserung der sozialen Kompetenz
- **Unterstützung bei Konflikten**
- Überprüfung des Führungsstils
- Änderung des Führungsverhaltens

auf der persönlichen Ebene:

- Umgang mit Überforderung und Stress
- Abbau von Kreativitäts- und Motivationsblockaden
- Entwicklung vorhandener Potentiale
- Überprüfen der Lebens- und Karriereplanung

auf der Organisationsebene

- Mitwirkung bei Umstrukturierungsprozessen
- Mitgestaltung von Fusionen verschiedener Einrichtungen
- Veränderung der Organisationskultur
- Förderung des Schnittstellenmanagements

Insbesondere die Themen, die die Organisationsebene betreffen, sind zumeist in einem Organisationsentwicklungsprozess eingebunden. Hier ist Coaching ein wichtiger persönlicher und beruflicher Reflexionsprozess für Führungskräfte.

Wie unterscheidet sich Coaching von Supervision?

Vielleicht werden sich einige Leserinnen und Leser fragen, ob zwischen Coaching und Supervision ein Unterschied besteht oder ob der Coachingbegriff – lediglich aus der Wirtschaft adaptiert - als identischer Begriff für Supervision verwendet wird.

Denn Supervision ist für einen Teil ambulanter Pflegedienste bereits seit Jahren eine nachgefragte Dienstleistung.

Kennzeichen für Supervision

Traditionelle Zielgruppe für Supervision sind sogenannte Beziehungsarbeiter und Therapeuten, deren Tätigkeitsschwerpunkt in der Arbeit mit anderen Menschen liegt.

Supervisionsthemen sind zumeist Szenen, Probleme und Konflikte des Berufsalltags.

Die Zusammenarbeit zwischen Supervisor/in und Supervisand/in basiert hauptsächlich auf reflektierenden Verfahren. Es wird weder instruiert noch geschult.

Basis der Supervision sind Kenntnisse und Theorien aus Psychologie, Soziologie, Sozialarbeit und Kommunikationswissenschaften. (DGSv 1996)

Der Supervisionsprozeß verläuft regelmäßig über einen längeren Zeitraum, in der Regel über 15 –20 Sitzungen in einem ca. vierzehntägigen Rhythmus.

Der Nutzen von Supervision zeigt sich in:

- dem professionellem Umgang mit schwierigen Patienten bzw. Klienten
- der emotionalen Entlastung
- der Verbesserung der Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit
- der Personalentwicklung
- der Erweiterung der Wahrnehmungsfähigkeit
- der Persönlichkeitsentwicklung

(DGSv 1996)

Kennzeichen und Nutzen von Coaching

In der Tat ist Supervision dem Coaching sehr ähnlich. Die oben genannten Themen und der bereits erwähnte Nutzen von Supervision sind im Coaching ebenso von Bedeutung, vor allen Dingen dann, wenn der Coach über eine qualifizierte Supervisionsausbildung verfügt.

Coaching wird in erster Linie von Personen mit Managementaufgaben nachgefragt. Focussiert werden, neben den bereits oben angeführten Themen, die eigene Führungsrolle und -identität, Führungsaufgaben und -kompetenzen sowie wirtschaftliche Leistungsziele. Der Blick wird über die eigene Abteilung auf die Organisation und das Umfeld gelenkt.

Und hier zeigt sich auch der Nutzen von Coaching: in der Reflexion und Erweiterung von Führungskompetenz gepaart mit Weitblick auf das Umfeld und die wirtschaftlich positive Zukunft der Organisation sowie der Weiterentwicklung der Fähigkeiten des „Beziehungsarbeiters“.

Dies erfordert, dass im Coaching, neben psychologischen, soziologischen und kommunikationswissenschaftlichen Kenntnissen, auch betriebswirtschaftliches Wissen und persönliche umfassende Führungserfahrung des Coaches maßgebend sind. Je nach Bedarf werden instruierende Elemente in den Coachingprozeß integriert. Als externer Coach ist eine gewisse Feldkompetenz zur besseren Anschlussfähigkeit geboten.

Anzahl und Zeitabstände der Sitzungen werden individuell nach Bedarf abgesprochen, mit Blick auf ein klar definiertes Ende.

Das Ergebnis sollte so konkret wie möglich beschrieben und schriftlich fixiert werden, um das Erreichte bewerten zu können. Dabei soll das prozesshafte im Miteinander genügend Berücksichtigung erfahren, denn es liegt in der Natur der Sache, dass sich im Zeitverlauf Prioritäten und Themen verändern.

Welche Formen des Coaching gibt es?

In welcher Weise können nun Führungskräfte an einem Coaching teilnehmen?

Je nach Anliegen in Verbindung von der zu coachenden Person und der beruflichen Aufgabenstellung wird ein

***Einzel-, Gruppen- oder Teamcoaching* nachgefragt.**

Einzelcoaching:

Das Einzelcoaching findet zwischen Coach und Leitungskraft statt und ist die am meisten verbreitete Form.

Auf der Basis von wechselseitiger Offenheit und Vertrauen wird zwischen Coach und Leitungsverantwortlichen „sowohl an der methodischen Kompetenz im Umgang mit Führungsaufgaben oder fachlichen Aufgabenstellung als auch an der individuellen Weiterentwicklung, der Kompetenz mit sich selber,..“ (Rückle 2000) gearbeitet.

Gruppencoaching:

Beim Gruppencoaching treffen sich Führungskräfte, die nicht durch direkte Arbeitsbeziehungen miteinander vernetzt sind, d.h., es bestehen keine unmittelbaren Abhängigkeiten voneinander. Dabei könnte es sich z.B. um eine Gruppe von ca. 3 – 8 Pflegedienstleitungen verschiedener Einrichtungen bzw.

TeamleiterInnen einer Einrichtung handeln, die an ihrer Führungsrolle sowie an konkreten Führungsthemen und Fragestellungen arbeiten wollen.

Die Reflexion und Diskussion von (Konflikt)Themen aus unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht noch stärker die Vielschichtigkeit eines Problems zu erschließen. Gegenseitiges Feedback und systematischer Erfahrungsaustausch befähigen, eigene blinde Flecken und emotionale Verstrickungen zu erkennen. Persönliche Handlungsmuster werden erweitert und erlebte Belastungen reduziert.

In diesem Setting wird ein Prozess der wechselseitigen kollegialen Beratung in Gang gesetzt.

Als ein wesentlicher Nachteil dieser Konstellation kann angeführt werden, dass aufgrund der weniger intimen Beziehungsgestaltung mit dem Coach eine intensive Krisenarbeit mit Einzelnen eher nicht möglich ist. Hier besteht die Gefahr, dass die Arbeit zu einem „Einzelcoaching unter Zeugen“ (Loos 1997, S.156) entgleitet und das Vertrauen infrage gestellt wird.

Teamcoaching:

Beim Teamcoaching handelt es sich bei den TeilnehmerInnen um eine Gruppe von MitarbeiterInnen, die im Arbeitsfeld miteinander kooperiert. Dabei kann es sich zum einen um ein Arbeitsteam handeln, das gemeinsam bestimmte Aufgaben zu erfüllen hat oder um das Team der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes.

Der Schwerpunkt der gemeinsamen Arbeit liegt hier in der Teamentwicklung, wie z.B. der Förderung der Kommunikation, Zusammenarbeit und Leistungssteigerung. Zur Bearbeitung persönlichkeitsbezogener Themen wird das Teamcoaching mit Einzelcoaching bzw. Extragesprächen für die Mitglieder verknüpft.

Einzel- und Gruppencoaching im Rahmen eines Umstrukturierungsprozesses - ein Praxisbeispiel

Entscheiden die Verantwortlichen einer Organisation - zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Pflege und somit der gesamten Organisation - ihre pflegerischen MitarbeiterInnen in Teams aufzuteilen, sind davon sämtliche Bereiche und Beteiligten dieser Organisation tangiert. Es handelt sich hierbei um einen Umstrukturierungsprozess der gleichzeitig mit einer Veränderung der Kultur der Einrichtung verbunden ist.

Ein Einzelcoaching für die Pflegedienstleitung und ein Gruppencoaching für die neu ernannten TeamleiterInnen bietet, zur Vermeidung von Qualitätseinbußen und unnötigen Reibungsverlusten, bei der Implementierung der neuen Teams in Verbindung der Neuverteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, eine sinnvolle Unterstützung.

In einem **Einzelcoaching** besteht für die Pflegedienstleitung die Gelegenheit, sich Klarheit darüber zu verschaffen, was die Neuordnung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen für sie persönlich, für ihre Rolle und Funktion bedeutet. Sie wird sorgfältig prüfen und abwägen, von welchen Leitungsaufgaben sie Abschied nimmt und welchen Tätigkeiten sie sich jetzt verstärkt, zur Weiterentwicklung der Einrichtung, zuwenden wird.

Weiterhin steht sie vor der Aufgabe, die neu ernannten TeamleiterInnen von ihren bisherigen Pflegetätigkeiten teilweise zu entlasten, damit sie sich ihren neuen Leitungsaufgaben zuwenden können. Da die neuen TeamleiterInnen in der Regel über keinerlei Leitungserfahrung verfügen, wird die Pflegedienstleitung zum Coach dieser Gruppe, indem sie Unterweisung und Begleitung in das neue Aufgabengebiet gewährleistet und der/dem Einzelnen in schwierigen Führungssituationen zur Seite steht.

In einem **Gruppencoaching** der neuen TeamleiterInnen geht es in erster Linie darum, die Rolle als Führungskraft auszubilden. Die TeamleiterInnen müssen darauf vorbereitet werden, dass sie nicht unbedingt damit rechnen können, bei Übernahme der neuen Position von allen Mitarbeitern und Kollegen positiv begrüßt zu werden. Forderungen, die die Teamleitung an die ihr zugewiesenen MitarbeiterInnen stellt, hat sie in angemessener Weise zum Ausdruck zu bringen und zu verdeutlichen, das diese Forderungen im Interesse der gesamten Einrichtung stehen.

Es sind zahlreiche „Bewährungsproben“ zu bestehen, die nicht selten mit Konflikten einhergehen. Mitarbeiter und Teamleitungen müssen ihre Rollen und Arbeits-beziehungen zu einander neu definieren, denn die früheren gleichgestellten Kollegen werden zu formal unterstellten Mitarbeitern. (Schreyögg 2001)

Wie wird im Coaching gearbeitet?

Coaching ist Vertrauenssache. Das Gelingen eines Coachingprozesses ist im Wesentlichen geprägt von wechselseitigem Vertrauen und Offenheit.

Der Coach agiert während des gesamten Prozesses stets transparent und behält eine gewisse Distanz und Allparteilichkeit, um sich nicht in die Problemkonstellationen des Gecoachten verwickeln zu lassen. Verschiedene Diagnose- und Interventionsmethoden ermöglichen im gemeinsamen Austausch, passgenaue Lösungen für die jeweilige Situation zu erarbeiten und sie im Alltag umzusetzen. Dabei werden Probleme nicht abgenommen, sondern es werden gemeinsam mehrere Problemlösungen entwickelt und bewertet. Der Gecoachte erkennt seine Potentiale und mögliche Handlungsalternativen und kann diese bewusst in seinem Führungsalltag einsetzen.

Herausforderungen meistern

In Zeiten hoher Komplexität und raschen Wandels helfen keine Patentrezepte.

Coaching, als professionelle Beratung und Begleitung für Leitungsverantwortliche, ist eine Prozessberatung auf persönlicher Ebene für ein breites Spektrum beruflicher und persönlicher Fragen und Probleme. Das Ziel ist stets Hilfe zur Selbsthilfe und Übernahme von Selbstverantwortung, zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung sowie zur Förderung und Sicherung der Überlebensfähigkeit von Organisationen.

Literatur zum Thema

- DGSv; 1996; „Supervision – professionelle Beratung zur Qualitätssicherung am Arbeitsplatz“. Informationsschrift der Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv). Köln
- **Looss, W.;1997: Unter vier Augen. Landsberg/Lech**
- Rauen, Ch.; 2001: Coaching. Göttingen
- Rückle, H.; 2000: Coaching. Landsberg/Lech
- Schreyögg, A.; 2001: Konfliktcoaching mit neu ernannten Führungskräften.

In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC). Heft 4/01

- Weßling, M., Barthe, O., Lubbers, B.-W.; 1999: Coaching für Manager. Berlin