



Foto: M. Zölle

## Personalentwicklung

# Manchmal hilft nur noch ein Coach

„Dann mache ich eben nur noch Dienst nach Vorschrift!“ Wer kennt nicht eine solche Aussage von einem Kollegen oder von sich selbst – eine Aussage, die manchmal aus einer spontanen Wut heraus, bei manchen aber auch längerfristig so gesagt und gemeint ist. Der Druck in der Pflege steigt. Wenn dann die Mitarbeitenden und die Abläufe nicht perfekt aufeinander abgestimmt sind, entstehen Stress und Konflikte. Manchmal leidet auch die gewünschte bzw. erforderliche Qualität der Arbeit.

### Coaching in der Pflege

Diesen sich ändernden Anforderungen muss auch die Personalentwicklung in der Pflege gerecht werden. Das kann sie durch Hinzuziehen eines externen Coaches tun, wie folgendes Fallbeispiel zeigen soll:

#### Fallbeispiel

Auf einer chirurgischen Station ist zum zweiten Mal ein möglicherweise vermeidbarer Dekubitus-Fall aufgetreten, zwei Pflege-

fachkräfte werden wegen Überlastung psychiatrisch behandelt, und die Gespräche des Pflegedirektors mit der Stationsleitung und ihrer Stellvertretung laufen erfolglos. Es muss etwas geschehen – so viel steht fest. Der Pflegedirektor scheut jedoch (noch) vor arbeitsrechtlichen Maßnahmen zurück, schließlich haben die Stationsleitungen lange Jahre gute Arbeit gemacht. Er entschließt sich zu einem unverbindlichen Erstgespräch mit einem Coach.

#### Erstgespräch

Der Coach spricht zunächst mit dem Pflegedirektor und anschließend mit den beiden Stationsleitungen. Zusammengefasst hat der Pflegedirektor den Eindruck, die beiden Stationsleitungen sind den heutigen Anforderungen an ihre Aufgabe nicht mehr gewachsen, während die beiden Schwestern der Auffassung sind, der Pflegedirektor wolle sie „weg“ haben und könne sie nicht ausstehen. Beide Parteien möchten die Zusam-

**Ablauf eines Coachingprozesses**

Abb. 1

- Erstgespräch mit Vorstellen von Person und Arbeitsweise, Darstellen der Ist-Situation und Zielklärung (Soll-Situation)
- Der Coach erstellt eine Coachingkonzeption
- Coachingvertrag mit Verschwiegenheitsverpflichtung, Darstellung der methodischen Vorgehensweisen und Zwischenzielen (Meilensteine), Honorar usw.
- Sitzungen mit den beteiligten Coachingnehmern im Abstand von ca. 1–4 Wochen, je nach individueller Absprache (unterteilt in Meilensteine)
- Abschlussgespräch zur Zielüberprüfung
- Nachhaltigkeitsgespräch nach ca. 4–6 Monaten zur Überprüfung der dauerhaften Verbesserung der Situation

menarbeit in eine positive Richtung verändern und sind bereit, in gemeinsamen Gesprächen an ihrer Arbeitsbeziehung zu arbeiten. Ziel soll es sein, wieder eine vertrauensvolle Basis für die Zusammenarbeit herzustellen.

**Coaching-Konzept**

Nach diesen Erstgesprächen erstellt der Coach ein schriftliches Coaching-Konzept mit Angaben zu den Zielen und zur Vorgehensweise (Themen, Anzahl der Sitzungen). Die Beteiligten entscheiden sich für den Coachingprozess und sichern sich in einem Coachingvertrag gegenseitigen guten Willen und Verschwiegenheit über den Prozess zu.

Im ersten Gesprächsabschnitt, auch 1. Meilenstein genannt, führen der Pflegedirektor und die beiden Stationsleitungen jeweils alleine mit dem Coach je zwei Gespräche – hier geht es zunächst darum zu klären: Was ist passiert? Die Leistung des Coaches besteht hierbei darin, dem Coachingnehmer zu helfen, zwischen den Fakten und den eigenen Schlussfolgerungen und Bewertungen zu unterscheiden. Konkret: Der Pflegefehler ist tatsächlich passiert, dass die Stationsleitung mit ihrer Aufgabe überfordert ist, ist zunächst eine Schlussfolgerung, die durchaus noch einmal hinterfragt werden kann.

Die Stationsleitungen beschreiben, dass der Pflegedirektor „immer“ seine Sekretärin anru-

fen lässt, was bis auf das Wort „immer“ wohl auch ein Faktum ist. Im Coaching erkennen die Schwestern, dass ihre Wirklichkeit, der Pflegedirektor wolle sie aus ihrer Aufgabe „vertreiben“, von ihnen selbst konstruiert ist. Es stellt sich auch heraus, dass der Pflegedirektor alle Stationen so oft es geht über die Sekretärin informieren lässt, um sich selbst zu entlasten. Es liegt hier also keine persönliche Abneigung vor, sondern eine generelle Vorgehensweise.

Im zweiten Meilenstein – immer noch einzeln – beginnt bereits das Verändern und es geht darum, was den Beteiligten aneinander missfällt und ... ganz wichtig ... was ihnen gefällt. Dabei setzt der Coach eine Methode ein, in der die Schwestern und der Pflegedirektor zugleich zu einer Missfallensäußerung auch ein Lob benennen sollen. Anfänglich ist es für die Schwestern überraschend und schwierig, ein Lob zu benennen. „Was mir an ihm gefällt?“, fragen sie beinahe ungläubig. Nach einigen anregenden Fragen vom Coach finden die beiden Schwestern erst einen, dann zwei, drei, vier und fünf positive Aspekte. Als der Coach nach einigen Minuten auf diese fünf Aspekte aufmerksam macht, sind die Schwestern ganz erstaunt – sie haben sich eine neue Sichtweise über ihren Vorgesetzten erarbeitet.

Neben dem „Was mir missfällt“ und dem „Was ich an Ihnen mag“ geht es im nächsten Schritt

um die Wünsche an die künftige Zusammenarbeit. Auch hier wieder eine Überraschung: Die Coachingnehmer sollen für jeden Wunsch, den sie an den anderen stellen, auch ein eigenes Angebot zur Verbesserung machen. Wieder ein Beispiel vom Pflegedirektor: Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie künftig bei Problemen auf der Station wie mit dem Dekubitus-Fall direkt Kontakt zu mir aufnehmen und wir die Dinge besprechen. Ich gebe Ihnen dafür die Zusage, dass ich mich innerhalb von 24 Stunden persönlich melde, sollte ich nicht erreichbar sein.

Im dritten Meilenstein fixieren alle drei Beteiligten in einer Tabelle ihr Missfallen, ihr Lob, ihre Wünsche und Angebote an die Zusammenarbeit schriftlich – so explizit und konkret wie möglich. Dies ist für eine spätere Erfolgskontrolle ganz wichtig. Die Formulierungen sollen also nicht lauten: „Ich gebe Ihnen, dass ich Zeit für Sie habe“ sondern besser: „Ich gebe Ihnen, dass ich mir nach Ihrer Kontaktaufnahme innerhalb von drei Tagen 60 Minuten Zeit für Ihr Anliegen nehme“. Anschließend liest jeder jedem seine Tabelle vor und es ist Raum für Verständnisfragen und Austausch.

**Abschlussgespräch**

Im Abschlussgespräch wird ein Kontrakt unterschrieben, in dem alle Beteiligten sich schriftlich zu konkreten und nachprüfbareren Verhaltensweisen verpflichten, die die Zusammenarbeit verbessern sollen. Zur Vorbereitung hierzu nimmt jeder seinen Feedbackbogen mit nach Hause und überlegt, was er einbringen will. Auch hier gibt es wieder eine Überraschung: „Was bin ich bereit zu tun, wenn ich mich nicht an die Abmachung halte?“ Die Antworten auf diese Frage sind auch für den Coach immer wieder spannend, schließlich ist der Phantasie hier keine Grenze gesetzt, und gerade hier zeigt sich, wie die neu erarbeitete Beziehung zwischen den Beteilig-

Abgrenzung Fortbildung/Coaching/Supervision/Psychotherapie

Abb. 2

Kategorie	Gegenüber	Teilnehmer	Ausmaß der Selbststeuerung	Ziel
Coaching	Menschen in Krisen- und Konfliktsituationen	1–4	mittelmäßig bis hoch	Störungen beseitigen und Leistung ermöglichen, nachhaltige positive Veränderung erreichen
Fortbildung	Am Thema interessierte Menschen, evtl. mit leichten Krisen oder Konflikten*	6–20	sehr hoch	Wissensvermittlung und Einüben neuen Verhaltens
Psychotherapie	Psychisch erkrankter Mensch	1	sehr niedrig	Leiden lindern bzw. psychische Gesundheit wiederherstellen
Supervision	Menschen in Krisen- und Konfliktsituationen	1– ca. 15 (bei Teamsupervision)	mittelmäßig bis hoch	ähnlich wie im Coaching

Anmerkung: Coaching und Supervision sind nicht vollständig voneinander abzugrenzen, haben viele Gemeinsamkeiten. Eine Unterscheidung könnte sein, dass Coaching eher lösungsorientiert ist, während Supervision zu verstehen versucht. Der Coach fragt also bei einer Problemstellung: „Was können wir jetzt tun?“ während der Supervisor fragen könnte „Wie ist das entstanden?“ Beide Fragestellungen können je nach Situation zielführend sein.

\* Dies besagt nicht, dass in Fortbildungen nicht auch Menschen tatsächlich teilnehmen, die in handfesten Krisen oder Konflikten involviert sind. Es besagt jedoch, dass diese besser in einem Coaching/einer Supervision aufgehoben wären.

ten aussieht. Im dargestellten Fall wollten die Schwestern ihrem Vorgesetzten einen Kuchen backen. Der Pflegedirektor ist im Gegenzug bereit, die Damen zu einem selbst gekochten Essen einzuladen.

Drei Monate nach dem Abschlussgespräch findet ein Nachhaltigkeitsgespräch statt, in dem beide Parteien noch einmal Gelegenheit haben, die Situation ihrer Zusammenarbeit und deren Verbesserung zu überprüfen.

Insgesamt wurden so elf Coachingsitzungen in Anspruch genommen – rechnet man eine Versetzung/Entlassung und eine Neubesetzung der Stelle kostengünstig gegen, so hat sich das Coaching neben den zwischenmenschlichen Freuden auch wirtschaftlich gelohnt.

### Coaching statt Fortbildung

Im Gegensatz zu Fortbildungen stehen die akuten Problemstellungen aus der Praxis im Mittelpunkt des Coachings. Durch die kleine Teilnehmerzahl (1–4 Personen) kann im Coaching effektiv und zielgerichtet gearbeitet werden, eine größere psychologische Tiefe sorgt zudem für mehr Nachhaltigkeit. Den-

### Checkliste

Abb. 3

Ist Coaching die richtige Methode?

#### Individuelles Coaching:

- Ich bin schon zu Beginn der Dienstzeit müde, auch an freien Tagen kann ich nicht abschalten. Ich habe keine Zeiten der Erholung mehr.
- Ich spüre, dass ich Probleme habe und meine bisherigen Bewältigungsstrategien (Gespräch mit Freunden, eigenes Nachdenken, Tagebuchschreiben etc.) helfen mir nicht weiter
- Ich möchte gerne meine Situation grundlegend besser verstehen, neue Erkenntnisse über meine Motivationen, Werte, Wünsche und Kompetenzen erlangen und einmal ehrliches Feedback erhalten.
- Ich brauche jemanden, dem ich einfach mal alles sagen kann und der mir gut zuhört.
- Ich stehe vor einer wichtigen Entscheidungssituation (z. B. Wechsel auf die Intensivstation), weiß aber nicht, was richtig ist.

#### Coaching für Einzelne oder ein Team in unserer Einrichtung:

- Es passieren vermehrt (Pflege-)Fehler in bestimmten Schichten auf der Station
- Patientenbeschwerden häufen sich
- Die Gespräche mit den Verantwortlichen bzw. Beteiligten verliefen nicht gut und es hat sich auch keine Besserung eingestellt
- Arbeitsrechtliche Maßnahmen sind nicht möglich oder sollen nicht eingesetzt werden.

noch können auch ganze Stationen oder Funktionsbereiche wie Ambulanz, Aufnahme, Sozialdienst oder Anmeldung in einem Coachingprozess Veränderungen angehen.

#### Anmerkung:

Der Autor bietet eine Ausbildung zum Pflege- und Sozialcoach an. Die Ausbildung befähigt dazu, mit sich selbst in Krisen- und Konfliktsituationen besser umzugehen und auch andere Mitarbeiter und Teams in solchen Situationen zu begleiten. Nächster Starttermin in Müns-

ter (Westf.) ist der 26. Oktober 2007 – Schnuppertage zum Kennenlernen von Ausbildungskonzeption und -leitung finden am 11. August und 22. September 2007 statt.

#### Anschrift des Verfassers:

Markus Classen  
 Coachingbüro Sinn meets Management  
 Hamburger Straße 2  
 48155 Münster  
 E-Mail: [mclassen@csmm.de](mailto:mclassen@csmm.de)