



Foto: vege/stock.adobe.com

PERSONALENTWICKLUNG

Coaching: Mehr Kompetenz durch den Blick von außen

Viele Kliniken bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mittlerweile die Möglichkeit eines Coachings an, um Handlungskompetenzen zu stärken, beispielsweise bei Führungsthemen oder Konfliktsituationen.

Coaches bieten sich an, Leistung zu optimieren oder bei der Konfliktlösung zu unterstützen. Die Berufsbezeichnung Coach ist in Deutschland nicht geschützt, es gibt keine geregelte Ausbildung. Entsprechend vielfältig ist das Angebot, das nicht immer seriös und qualifiziert ist.

Ein qualifiziertes Coaching kann ein sinnvolles Instrument sein, um Orientierung zu liefern oder schwierige Situationen zu meistern. Denn ein Coach soll unbefangen sowie unabhängig sein und den Blick von außen haben. Dadurch kann ein klareres, zielgerichtetes Handeln erreicht und die Kompetenz im Umgang mit den Mitmenschen erweitert werden. Coaching kann im Einzel-, Tandem- oder Teamsetting stattfinden. Ein Coach ist Begleiter, Spiegel und Sparringspartner auf einmal.

Experten im Finden von Zugängen für Lösungen

Ein Coach ist nicht der Experte für die Lösung von Problemen anderer Menschen. Er ist Experte im Finden von Zugängen für Lösungen. Ein Coach arbeitet nicht mit Ratschlägen, sondern stellt Methoden zur Verfügung, damit der Coachee die passende Lösung für sich findet. Er stellt Fragen, manchmal auch ungewöhnliche, regt zum Nachdenken an und ist damit Prozessbegleiter.

Im beruflichen Rahmen benennt der Coachee dem Coach die inhaltlichen Spannungsfelder, die personen-, prozess- und organisationsbezogen sein können. Beispiele dafür gibt es viele: Der eine will sich in der neuen Führungsrolle positionieren oder seine Eigenreflexion stärken. Ein anderer sucht nach Klarheit oder Mut, um eine Entscheidung zu treffen. Jemand befindet sich im organisatorischen Veränderungsprozess oder es gibt einen Konflikt mit Kollegen, Mitarbeitern oder der Führungskraft.

Inhaltliche Spannungsfelder: drei Beispiele

- Eine in der Position neue Oberärztin sagt, sie möchte sich in der Rolle sicherer fühlen. Ein Coach klärt erst einmal die Rahmenbedingungen des betrieblichen Umfelds, lässt sich die aktuelle Situation beschreiben und unterstützt methodisch beim Konkretisieren des Zielzustandes, beispielsweise durch folgende Fragen: Woran erkennen Sie, dass Sie in Zukunft Ihre Führungsrolle sicherer ausfüllen? Woran erkennen das Mitarbeiter und die übergeordnete Führungskraft?
- Ein junger Assistenzarzt beschreibt die immer wiederkehrenden Konflikte mit dem Chefarzt. Die gezielte, jedoch ungewohnte Frage „Was müssten Sie tun, damit der Konflikt sich noch weiter verschärft?“ kann zu einem erhellenden Perspektivwechsel führen.
- Eine Führungskraft ist mit der Stellvertretung unzufrieden und fordert die Ablösung, da die Vertretung in der Abwesenheit nach Ansicht der Führungskraft nicht adäquat wahrgenommen wird. Hier kann beispielsweise ein Coaching mit den beiden Beteiligten zu einer Rollenklärung führen und die gegenseitige Erwartungshaltung präzisieren.

Es geht im Coaching also nicht darum, die Persönlichkeit zu verändern. Vielmehr kann das eigene Reflexionsvermögen gestärkt werden und alternative Handlungsweisen lassen sich selbst entwickeln. Prinzipiell steht das Angebot eines Coachings jedem offen, wenn er bereit ist, dafür zu bezahlen. Die Stundensätze sind unterschiedlich und liegen in der Regel zwischen 100 und 200 Euro, wobei es nach oben keine Grenze gibt. Wie immer gilt auch hier, dass ein teurer Coach nicht unbedingt gut ist und ein günstigerer nicht schlecht.

Viele Krankenhäuser bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mittlerweile die Möglichkeit eines Coachings an oder beteiligen sich an den Kosten. So hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es bei Führungsthemen und in Konfliktsituationen eine gute Investition ist und die Handlungskompetenzen und Lösungsorientierung der Beteiligten stärkt. Insofern ist es auch ein gutes Qualifizierungsinstrument. Ein Coaching wird entweder für einen begrenzten Zeitraum durchgeführt oder kann situationsbezogen immer wieder aufgenommen werden. Insofern ist es auch eine nachhaltig ausgegerichtete Maßnahme.

Was macht einen guten Coach aus?

Leider lässt sich vorher nicht erkennen, wie gut ein Coach wirklich ist. In den Unternehmen, in denen Coaching angeboten wird, sprechen die Personalabteilungen in der Regel die Empfehlungen aus, sofern sie Erfahrung damit haben. Diese haben dann einerseits idealerweise Erfahrungen mit den Coaches und auch Qualitätskriterien. Falls dieses nicht möglich ist und es auch ansonsten keine Empfehlungen von Freunden oder Bekannten gibt, können die arrivierten Verbände (Deutscher Bundesverband Coaching und die International Coach Federation) helfen, da sie mit Standards arbeiten.

Ein ausgebildeter Coach macht transparent, nach welchem inhaltlichen Ansatz und nach welcher Methode er arbeitet. Am bekanntesten und auch profiliertesten sind zweifellos der systemische Coachingansatz und die Transaktionsanalyse. Beide inhaltlichen Ansätze werden häufig miteinander verbunden und ergänzt.

Der systemische Ansatz hat sich im Wesentlichen aus den Modellen der Systemtheorie, des Konstruktivismus und der biologischen Erkenntnistheorie entwickelt. Dabei wird stark eine Außenperspektive in Bezug auf individuelle und organisationsbezogene Themen eingenommen. Die Transaktionsanalyse ist ein Modell, das helfen soll, Konflikte und Kommunikationsstörungen zu verstehen und zu entschärfen. Die menschliche Kommunikation ist ein zentraler Punkt.

Qualifikation und inhaltlicher Ansatz

Bei der Auswahl eines Coaches ist es empfehlenswert, nach der Qualifikation und dem inhaltlichen Ansatz zu fragen. Wenn es um ein Führungsthema geht, sollte der Coach möglichst auch selbst einmal als Führungskraft gearbeitet haben. Darüber hinaus bieten seriöse Coaches den ersten Termin im Rahmen eines ausführlichen, persönlichen Vorgesprächs kostenfrei und unverbindlich an, da sich beide Seiten für eine mögliche Zusammenarbeit entscheiden müssen.

Sollte Ärzten vonseiten des Arbeitgebers ein Coaching empfohlen werden, sollten sie es als Interesse an ihrer Tätigkeit und als Unterstützung verstehen. Sollte jemand selbst den Bedarf sehen, sollte er nicht zögern, seine Führungskraft oder die Personalabteilung auf diese Form der Personalentwicklung anzusprechen.

Gunda Dittmer

Leiterin Personalmanagement und stellvertretende Krankenhausdirektorin
Klinikum Itzehoe
25524 Itzehoe
Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit
in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Umfrage: Vor allem junge Ärzte fühlen sich oft gestresst



Foto: Syda Productions/stock.adobe.com

Jeder vierte Arzt empfindet das Stresslevel während eines durchschnittlichen Arbeitstages als hoch, zwei Drittel der Ärzte halten es für mittelhoch und nur acht Prozent für moderat. Während 28 Prozent der Krankenhausärzte von einem hohen Stresslevel sprechen, sind es unter den Niedergelassenen nur 22 Prozent. Zudem empfinden mehr Krankenhausärzte (43 Prozent) als Niedergelassene (32 Prozent) diesen Stress als negativ. Das zumindest sind Ergebnisse einer Onlineumfrage von DocCheck. Im Auftrag der Asklepios Kliniken befragte das Unternehmen dazu bundesweit 162 Krankenhausärzte und Niedergelassene.

Als Hauptverursacher von Stress nannten die befragten Ärzte demnach „zu viel Bürokratie und Dokumentationspflichten“, „Arbeitsverdichtung“ und „zu wenig Zeit pro Patient“, gefolgt von „keine Zeit für Pausen“ und „Druck zur Wirtschaftlichkeit“. Weiteres Ergebnis: Speziell wenig erfahrenere Ärzte stressen die Dokumentationspflichten (58 Prozent). Gerade junge Ärzte in der Klinik empfinden das Stresslevel als hoch und den Stress als negativ. Nach den Dokumentationspflichten belasten sie die mit Zeitmangel verbundenen Faktoren am häufigsten: Arbeitsverdichtung, zu wenig Zeit pro Patient und keine Zeit für Pausen.

Vor allem Ärzte mit hohem Stresslevel und überwiegend negativem Stress wünschen sich zu allererst mehr Zeitreserven als Puffer für Unvorhergesehenes und Notfälle. Auf ihrer Wunschliste folgen mehr Familienfreundlichkeit, mehr Möglichkeiten, Aufgaben zu delegieren sowie mehr kollegiale Supervision und Beratung. Auch meinen viele, mehr Entscheidungsspielräume würden ihren Stress vermindern. Rund ein Drittel der Ärzte leidet regelmäßig oder häufig unter körperlichen Symptomen wie Kopf- oder Rückenschmerzen, Migräne, Schlafstörungen, Ohrgeräuschen, Herz-Kreislauf- oder Magen-Darm-Problemen sowie Hauterkrankungen.

„Das sind Ergebnisse, die nachdenklich machen und zeigen, warum gerade junge Ärzte und Berufsanfänger unter Druck stehen“, sagte Dr. Thomas Wolfram, Konzerngeschäftsführer der Asklepios Kliniken.

EB