

FÜHRUNGS COACHING ALS WIRKSAME LÖSUNG FÜR FÜHRUNGSENTWICKLUNG IM GESUNDHEITSWESEN

Eine oft gestellte Frage von HR-Verantwortlichen und Linienvorgesetzten im Gesundheitswesen lautet: «Mit welchen Führungsentwicklungsmassnahmen wollen und können wir unsere Führungspersonen in ihrer Rolle, Aufgabe und Verantwortung unterstützen?» Damit Führen mit Leichtigkeit und Freude möglich ist.

INHALTSÜBERSICHT

- Die Führungsentwicklung
- Coaching als wirksame Führungsentwicklungsmassnahme
- Wirkung und Nutzen
- Ein komplementärer Ansatz
- Beispiel einer Vorgehensstrategie
- Schlussfolgerungen

DIE FÜHRUNGSENTWICKLUNG

Führungsentwicklung beinhaltet das Formen und Gestalten von Lernprozessen, um strategisch wichtige Kernkompetenzen der Führungspersonen zu fördern. Es geht um die Entwicklung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Grundhaltungen, um aktuelle und zukünftige Führungsaufgaben zielführend zu meistern (Führungskräfteentwicklung, Eck-Leidenfrost-Küttner-Götz, S.38).

Führungsentwicklung hat die Aufgabe, Führungspersonen in ihrem Umfeld zu begleiten, zu fördern und zu befähigen. Das Umfeld in Gesundheitsinstitutionen ist unter anderem geprägt durch umfangreiche Veränderungsprozesse, knappe Personalbudgets und Fachpersonal-mangel. Führungspersonen auf der mittleren Managementebene im Gesundheitswesen haben zudem die Herausforderung, täglich in die direkte Patientenbetreuung involviert zu sein und gleichzeitig eine meist sehr hohe Anzahl direkt unterstellter Mitarbeitender zu führen. Die Führungsperson ist verantwortlich für die Strategie, Struktur und Kultur in ihrem direkten Führungsbereich, die für zufriedene Mitarbeitende und Patienten wesentlich sind.

Nun gilt im Gesundheitswesen, was in anderen Branchen auch gilt: Führungspersonen besuchen Führungsweiterbildungen. Diese finden je nach Betrieb intern oder extern statt.

Die Angebote sind sehr vielfältig und allein die Entscheidung, welche Führungsweiterbildung besucht werden soll, ist eine spannende Frage.

COACHING ALS WIRKSAME FÜHRUNGSENTWICKLUNGSMASSNAHME

Ein Coaching kann schnell, unkompliziert, punktgenau und auf die aktuelle Aufgabe fokussiert eingesetzt werden und so anderen Weiterbildungsinitiativen überlegen sein.

«Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.» –Henry Ford

Das Coaching kann in allen Entwicklungsphasen der Führungspersonen einen wesentlichen Teil zur Führungsentwicklung beitragen. Im Coaching findet individuelle Beratung, persönliches Feedback und praxisorientiertes Training statt. Dabei geht es um Themen und Fragestellungen, die sowohl die Rollenanforderungen als auch die Persönlichkeit der Führungsperson betreffen. Der Coach unterstützt als Sparringspartner die Führungsperson, Lösungen zu erarbeiten und Ziele zu erreichen.

WIRKUNG UND NUTZEN

Sowohl Wirkung als auch Nutzen zeigen sich im Wesentlichen in folgenden Bereichen:

- Entwicklung spezifischer Skills
- Verbesserung der allgemeinen Leistungsfähigkeit
- Komplementärfunktion zu anderen Entwicklungsmassnahmen
- Leistungsoptimierung/Potenzialentwicklung
- Unterstützung bei veränderten beruflichen Anforderungen
- Verbesserung der Zusammenarbeit im Team/Betrieb
- Bewältigung von Krisen und Konflikten

Thommen J.-P. (2012) beschreibt ein Ziel von Coaching: "... als Mittel zur Steigerung der individuellen und organisationalen Effektivität, welches nicht mehr aus dem Instrumentarium erfolgreicher Unternehmen wegzudenken ist."

Die Effektivität von Coaching wird in diversen wissenschaftlichen Studien nachgewiesen. Diese Studien benennen jedoch kritisch, dass ein erfolgreiches Führungscoaching von einer klaren Zielformulierung, einer konsequenten Prozess- und Lösungsorientierung sowie der Beziehung zwischen dem Coach und dem Coachee abhängig ist.



Mit dem Hypothesenmodell (siehe Bild) wird ein Bezugsrahmen geschaffen, der dem Coach einen systemischen Blick auf die Organisation und den Coachee ermöglicht. Die Komplexitätsreduktion des Modells hilft dem Coach, sich in die Organisationswelt des Coachee zu versetzen und sich schnell einen Überblick über mögliche Themen zu verschaffen. Miteinbezogen werden auch die innerpsychischen Themen des Individuums.

Dank systemischer Betrachtung des Themas können alle Ebenen, Interaktionen, Wechselwirkungen und Zusammenhänge erkannt und berücksichtigt werden. Durch gezielte Fragen des Coachs kann der Interventionspunkt gefunden werden, um in folgenden Themenstellungen professionell und effektiv vorgehen zu können:

- **Strategie:** Mittel- und langfristige Ausrichtung der Unternehmung
- **Struktur:** Regelungen der Aufgaben und Zuständigkeiten, Aufbau- und Prozessorganisation
- **Personalentwicklung:** Führungs-, Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz der/des Klienten, persönliche Themen
- **Kommunikation/Konfliktmanagement:** Ausgestaltung der Kommunikations- und Konfliktstruktur
- **Methoden/Instrumente:** Managementinformationssysteme, Führungsinstrumente
- **Kultur:** gemeinsame Werte, Überzeugungen, Gebräuche, Umgangsformen
- **Umwelt:** Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Natur, Anspruchsgruppen sowie Kunden/Mitarbeitende
(Kurszentrum Aarau, Danièle Zatti)

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Von einem Führungskoaching profitiert das gesamte Unternehmen. Die Führungsperson kann sich durch das individuelle Coaching persönlich und beruflich weiterentwickeln und mit einem Sparringspartner zur Seite gezielt auch auf herausfordernde Situationen optimal reagieren. Eine kompetente Führungsperson vermittelt den Mitarbeitenden Vertrauen, fördert deren Stärken und hat einen wesentlichen und positiven Einfluss auf das Arbeitsklima.

Von einem qualitativ bestmöglichen Gesundheitswesen profitieren wir als Gesellschaft. Wir sind auf das Gesundheitswesen mit all seinen Mitarbeitenden angewiesen. Und ausgezeichnete Führungspersonen bilden den Grundstein einer gesunden Führungskultur mit Leichtigkeit und Freude!

ÜBER DIE AUTORIN/IRENE RYSER

Als Pflegefachfrau HF/MAS MHC verfüge ich über 30 Jahre Erfahrung im Gesundheitswesen, davon 20 Jahre in der Führung (als Abteilungsleiterin, Leitung Pflege, Pflegedienstleitung und GL-Mitglied sowie als Verwaltungsrätin). Ich kenne die Herausforderungen, mit denen Fach- und Führungspersonen im Gesundheitswesen tag-täglich konfrontiert sind aus der Praxis. Als Coach und Sparringspartnerin unterstützte ich Sie, Ihre berufliche und persönliche oder institutionale Entwicklung aktiv zu gestalten.