



Coaching für Führungskräfte Raum für Reflexion

Krankenhäuser sind Hochleistungsbetriebe. Neben kompetenten Mitarbeiter:innen braucht es Führungskräfte, die in der Lage sind, die Teams und Organisationen in einem komplexen Umfeld zu führen. Coachings können hierfür eine geeignete Unterstützung sein.

Von Thomas Hegemann, Roland Fichtner, Claus. E. Krüger

Führungskräfte in Kliniken haben beständig Veränderungsprozesse zwischen Ratio und Emotio zu managen. Sie sind Sanierer:innen, Ideengeber:innen und Motivator:innen in einem – langfristige Ziele im Blick, aber kurzfristig reaktionsfähig. Abhängig vom Träger und weiteren Kontextbedingungen, wie Lage, unterschiedliche Historien, Aufträge und Interessen der Stakeholder, haben sich zusätzlich spezielle Themen für Führungskräfte entwickelt, bei denen Coaching unterstützen kann. Je nach Trägerschaft stellen sich die Herausforderungen unterschiedlich dar:

Spezielle Themenfelder für Führungskräfte in öffentlichen Krankenhäusern sind Konfliktpotenziale zwischen kaufmännisch orientiertem Managementdenken und öffentlich-rechtlicher Krankenhauskultur. Für individuelle und kollektive Herausforderungen im HR steht nur ein eingeschränkter Handlungsspielraum im Rahmen öffentlich-rechtlicher Tarife zur Verfügung. Es gelten, auch gerichtlich, andere Maßstäbe als bei Privaten. Der Umgang mit politischen Interessen und Einflusszonen gehört zum professionellen Basis-Know-how für alle Führungskräfte.

Auch private Kliniken haben ihre speziellen Themen: Sie legen in ihrer Betriebskultur einen höheren Wert auf strikte Ergebnisorientierung. Von den Führungskräften wird in der Regel eine „Hands-on-Mentalität“ erwartet. Eine kulturelle Besonderheit bilden inhabergeführte Häuser, oft mit Führungsgrundsätzen in „Familientradition“. Coaching von Führungskräften in privaten Häusern wird oft als Unterstützung angefragt, um komplexe Erwartungen ziel- und ergebnisorientiert bewältigen zu können, zum Beispiel als Entwicklungsbegleitung im nächsten Karriere-

Foto: Getty Images/Martin Barraud

schritt, aber auch um Abweichungen von Zielerwartungen zu reflektieren und Lösungsansätze zu entwickeln.

Wachsende psychische Belastungen

Damit Unternehmen ihren Herausforderungen gewachsen sind, sind gutes Management, transparente Kommunikation der Verantwortlichen und individuelle Mitarbeiterführung notwendig. Welche Anforderungen das mit sich bringen kann, zeigt folgendes Fallbeispiel:

Fallbeispiel 1: Zusammenlegung von zwei Intensivstationen

In einem Klinikum der Maximalversorgung sollen zwei Intensivstationen zusammgelegt werden. Das hat Auswirkungen auf die beiden Stationsteams, die Prozesse der Umstrukturierung, die Neuorganisation und die Klärung der Zuständigkeiten dafür. Bevor jedoch eine gut vorbereitete Veranstaltung mit allen am Changeprozess beteiligten Berufsgruppen organisiert werden konnte, um sich den Fragen und Bedenken der Mitarbeiter:innen zu stellen und den Prozess zu monitoren, wurde kurz vorher nur eine Mail einer Berufsgruppe an die eigenen Mitarbeiter:innen verschickt. In der Folge musste mit einem Aufkommen schwer zu kontrollierender Gerüchte, Ängsten vor Entlassung und zunehmendem Konkurrenzverhalten umgegangen werden.

Geschäftsführung und Führungskräfte bemühen sich allzu oft ausschließlich um die Vermittlung von Informationen oder Wissensvermittlung, wobei dann Grundsätze guter Kommunikation, Antizipation der Reaktionen und Empathie sowie Fragen der mitarbeiterorientierten Führung immer wieder zu wenig beachtet werden. Denn bei Changeprozessen bewährt es sich, darüber nachzudenken, was Veränderungen für einzelne Führungspersonen und Mitarbeitende bedeuten. Ebenso macht es Sinn, sich ausreichende Gedanken darüber zu machen, wovon es abhängt, ob Führungskräfte den Anforderungen in Changeprozessen gewachsen sind. Denn Menschen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Haltung gegenüber Veränderungsprozessen, ihrer individuellen

Sicherheitsbedürfnissen und ihrer Fähigkeit, mit Angst umzugehen.

Dazu passt ein Fallbeispiel, bei dem Mitarbeiter:innen in einer Klinik über Monate durch Krankschreibungen verhindert, dass eine interdisziplinäre, zentrale Notaufnahme mit 24-stündiger Aufnahmebereitschaft und eigenen Betten eröffnet werden konnte.

Das heißt, dass bei Veränderungsprozessen von Führungsverantwortlichen schon vor dem Beginn, ab der Ankündigung zahlreiche emotionale Reaktionen bei Mitarbeitenden, einschließlich unbewusster Aspekte, zu bedenken sind. Bei Ärzt:innen sind darüber hinaus Besonderheiten zu beachten: Oft gehört zu ihrem Selbstbild, schwierige Herausforderungen meistern zu können, keine eigenen Probleme zu haben, überdurchschnittlich belastbar zu sein, immer helfen und optimal mit Stress umgehen zu können. Diese Haltung wird in der ärztlichen Sozialisierung vermittelt und durch Erwartungen der Öffentlichkeit und Aktionen der Standesorganisation gefördert und verstärkt. Je älter und je männlicher Ärzte sind, umso häufiger ist es zu finden.

Coaching ist zunehmend ein diverser verwendeter Begriff. Bewährt hat sich ein Verständnis als

- eine personenzentrierte Beratung, Anleitung und Förderung von Führungskräften und Mitarbeiter:innen in ihrem konkreten Arbeits- und Aufgabenkontext,
- eine Mischung von prozessbegleitender Beratung, zielorientierter Anleitung und handlungsorientiertem Training und
- ein Teil einer integrativen Personalentwicklung, die versucht, Lernen und Arbeiten optimal zu verzahnen.

Coaching hat sich etabliert als

- ein Beratungskonzept, individuell für den Bedarf von Führungskräften, zukünftigen Führungskräften und Mitarbeiter:innen mit speziellen Verantwortungsbereichen (zum Beispiel Projektleitung) und
- ein Beratungskonzept für spezielle Anlässe, beispielsweise zur Einarbeitung in (überlebens)wichtige, komplexe Funktionen bei neuen Aufgaben/Anforderungen, zum Beispiel im Rahmen eines Changeprozesses.

In hierarchisch aufgebauten Dienstleistungsunternehmen, in ganz verschiedenen Trägerschaften mit multiprofessionellen Teams, die aus unterschiedlichen Berufstraditionen, sozialem Status, mit gelegentlichen Vorbehalten gegeneinander stammen, schafft Coaching einen Raum des Reflektierens, der menschlichen Begegnung, Wertschätzung und Vertrauen über alle Berufsgruppen hinweg.

Für eine zukunftsorientierte Personalentwicklung bietet Coaching einen Beitrag zur passgenauen, vertrauensfördernden und ergebnisoffenen Unterstützung der Mitarbeiter:innen bei persönlichen Entwicklungsfragen, bei der Rollenklärung, bei Sinnkrisen und Konflikten. Diese Investition lohnt sich, da sich die Mitarbeiter:innen dadurch unterstützt fühlen, sich stärker mit ihrem Haus identifizieren, Konflikte präventiv bearbeiten sowie Kommunikations- und Führungskompetenzen gefördert werden.

Coaching von Führungskräften im klinischen Bereich

In Kliniken wird Coaching einzelnen Führungskräften angeboten. Das hilft Einzelnen im Rahmen einer Führungskräfteentwicklung. Häufig stellt sich dabei die Frage, ob das nicht zu kurz ge-griffen ist. Denn Krankenhäuser können als „Netzwerke autonomer Abteilungen“ verstanden werden. So haben wir in Krankenhäusern zahlreiche, zum Teil fachlich unabhängig voneinander organisierte Führungskräfte, die in Changeprozessen einzubinden sind, wozu jede für sich eigene berufsgruppentypische Voraussetzungen mitbringt.

Beim Coaching von abteilungsleitenden Ärzt:innen haben Coaches darauf zu achten, dass diese in der Regel keine Qualifizierung in Personalführung haben. Neben der beschriebenen Unterstützungsanforderung in der Selbststeuerung brauchen sie eine Beratung und Nachqualifizierung in Kommunikation, Teamleitung, Steuerung von Gruppenprozessen, Prozess- und Changemanagement sowie strategischem Auftreten in Führungsgremien und im Umgang mit Geschäftsführungen ebenfalls ökonomisches Wissen zu Fragen der Krankenhausfinanzierung.

Beim Coaching von Pflegedienstleitungen gilt es, generell die gleichen Aspekte zu beachten. Hier haben Coaches aber mitzudenken, dass diese als gesonderte Einheit in den Kliniken eine eigene Hierarchie haben, dass Pflegende in der Regel durch entsprechende Schulungen besser auf Führungsaufgaben vorbereitet sind als andere Berufsgruppen und dass die Anreizsysteme in der Regel nicht über Status oder Entlohnung gehen. Weiterhin ist immer im Blick zu halten, dass Pflegende sich häufig in einem geringeren Status wiederfinden und dazu angeleitet werden sollten, bei Belastungen emotional weder über- noch unterzureagieren.

Für beide Gruppen gilt, dass sie dazu gecoacht werden sollten, Absprachen bei Personalentscheidungen mit Geschäftsführung, Personalabteilungen oder Fachabteilungen strategisch und diplomatisch zu führen und darauf zu achten, dass berufsgruppenübergreifende, multiprofessionelle Zusammenarbeit am besten gelingt, wenn alle ihre eigenen Interessen kennen und die der anderen Berufsgruppen mitdenken.

Neben strategischer Kompetenz gehören dazu soziale Kompetenz (mit der Fähigkeit zur Teamarbeit, Verständnis von Gruppendynamik und Prozesskompetenz) und ein Persönlichkeitsprofil, das Offenheit, Ehrlichkeit, Selbstvertrauen und Zivilcourage miteinander verbindet.

Im Gegensatz zu Beratungsunternehmen helfen Coaches, die Probleme nicht nur zu identifizieren, zu beschreiben und Lösungen zu skizzieren, sondern Changeprozesse gemeinsam mit den Betroffenen umzusetzen und sie dabei zu begleiten.

Auch Leitungskräfte in der Patienten- und Personalverwaltung, Labor, Wäscherei, Küche, verschiedenen Service-diensten, Fuhrpark, Trainings- und Schulungszentren, Rechenzentren, Bibliotheken, Controlling- und PR-Abteilungen et cetera stehen vor ähnlichen Aufgaben. Noch stärker als diese haben sie in der internen Personalführung auf Kooperation mit anderen Akteuren des Krankenhauses zu achten und die oben beschriebenen Auswirkungen des öffentlichen Dienstrechts und kommunaler Verwaltungsstrukturen mitzudenken. An einem Praxisbeispiel wird dies deutlich:

Fallbeispiel 2: Führen mit vielen Schnittstellenproblemen

Herr M. leitet den Servicebereich eines Krankenhauses. Es ist das einzige Haus mit zwei Standorten in einem ländlich strukturierten Landkreis und der drittgrößte Arbeitgeber dort. Sein Bereich umfasst die Küche und den Lebensmitteleinkauf, die Wäscherei, den Fuhrpark, den Reinigungsservice und den Hol- und Bringdienst innerhalb und zwischen den Häusern. Im Coaching beschreibt er vor allem Schnittstellenprobleme:

- Konflikte mit verschiedenen Stationsleitungen über Mängel bei der Anlieferung der Mahlzeiten auf die Stationen, zur Verlässlichkeit des Hol- und Bringdienstes und zur Sauberkeit,
- Konflikte mit der Personalabteilung über immer mehr unbesetzte Stellen und
- Konflikte innerhalb des eigenen Teams aufgrund von zunehmenden Controllinganforderungen. Ältere Teammitglieder beklagen die zunehmenden Anforderungen, die nicht mehr zu bewältigen seien, während die jüngeren Teammitglieder, die flexibler mit der Digitalisierung und ständig wechselnden Vorgaben umzugehen gewohnt sind, sich über die Unflexibilität der anderen Kolleg:innen beschweren.
- Zunehmende Unruhe, wieder bei den älteren Mitarbeiter:innen, nachdem er dem Vorstand vorgeschlagen hat, die Wäscherei auszugliedern. Für die Personalabteilung war hilfreich, dass sie schon mehrfach mit dem vermittelten Coach zusammengearbeitet hat.

An den hier beschriebenen Anliegen zeigt sich, dass diesen aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit nur durch eine differenzierte Auftragsklärung im Coaching entsprochen werden kann. Die wesentlichen Themenschwerpunkte für Coachingaufträge können zusammengefasst werden unter:

- Coaching zur Personalführung in komplexen und teilweise restriktiven Kontexten und
- Coaching zum Identifizieren von Entwicklungsnotwendigkeiten im Organisations- und Kommunikationsbereich.

Für Personalabteilungen empfiehlt sich der Aufbau eines Pools von erfahrenen

Coaches mit verschiedenen Kompetenzschwerpunkten. Standards legen Aussagen und Regeln zum Umfang, zur Evaluation und zur Qualitätssicherung fest. Für Personalverantwortliche besteht die Aufgabe im Matching zwischen Nachfrage und Angebot von Coaching und der Auswahl unter den verschiedenen Formaten (Einzel-, versus Gruppencoaching; Face-to-Face-versus virtuelles Coaching). Dies entscheidet am Ende mit darüber, ob bei Themen wie Führungsaufgaben/-rolle, komplexere Konflikte und Burn-out neue und positive Entwicklungen gefördert werden können.

Literaturhinweise bei den Verfassern.

Dr. Thomas Hegemann

Lehrender Coach, Supervisor und Personalentwickler (SG)
Freiberuflicher Coach nach Führungstätigkeit in diversen Krankenhäusern
E-Mail: kontakt@healthcareleadership-coaching.de

Roland Fichtner

Supervisor und Systemischer Berater (SG)
Ltd. Verwaltungsdirektor a. D. in der Personalentwicklung eines Krankenhauses der Maximalversorgung

Dr. Claus E. Krüger

Senior Coach im DBVC
Psychoanalytiker in eigener Praxis