

### Coaching für Leitende und MitarbeiterInnen – ein Instrument Personalentwicklung und -förderung mit „Ecken und Kanten“?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Jede „gestandene Pflegefachkraft in leitender bzw. verantwortlicher Leitungs- und Führungstätigkeit kennt das: Da wird jemand zum Seminar geschickt, um dessen Kompetenz zu optimieren oder einer Mitarbeiterin wird wiederholt gesagt, wie die Tätigkeit zu realisieren sei und muss enttäuschend oder gar genervt feststellen, dass der „gesäte Samen“ nicht aufgeht. Und das Ende vom



„Lied“? – Es wird letztlich selbst gemacht, um sich eine mögliche Auseinandersetzung zu ersparen. In Gesprächen mit dem verantwortlichen Personal werde ich immer wieder mit dieser oder einer ähnlichen Situation konfrontiert und höre dann: „Was soll ich machen? Das nervt. Dann mache ich es lieber selbst.“ Sprach- und Hoffnungslosigkeit machen sich breit. Dieses Szenario weitergedacht, ist dann die Situation, die keiner möchte und doch Realität ist ...

Diese Gegebenheit erinnert mich daran, wenn ich Fahrrad fahre und es geht alle drei Kilometer die Luft aus dem Schlauch, was mich veranlasst, abzusteigen und Luft nachzupumpen – und das immer wieder. Das ist *eine* Lösungsmöglichkeit: schnell, unkompliziert, wenig Aufwand! - Wirklich? Die *andere* Lösung des Schlauchwechsels ist grundlegender Natur. Mit mehr Investition an Zeit und Material ist der Schaden über mehr als drei Kilometer behoben. Beide Lösungen sind möglich – doch welche ist die bessere?

Um dieser Frage eine „richtige“ Antwort zu geben, stoßen wir auf das eigene – auch unternehmerische – Selbst- und Rollenverständnis. Hier liegt m. E. „Schlüssel“ für die Antwort. Die oben geschilderte „Alltagslösung“ ist letztlich eine Frage des grundsätzlichen Selbstverständnisses.

Schon seit mehr als zehn Jahren wird vom Unternehmen als eine *lernende* Organisation gesprochen. Der Arbeitsplatz soll Lernplatz sein und MitarbeiterInnen sollen zum lebenslangen Lernen be-

wegt werden.

Wer das zum Grundsatz erhebt, kommt nicht umhin, sein Hauptinstrument zu platzieren: *Führen über das Coaching*. Das Coaching ist schon lange kein „Nutzungsprivileg“ für Top-Manager, sondern hat auch Zugang gefunden bei ganz „normalen“ MitarbeiterInnen.

Coaching in der MitarbeiterInnenführung verfolgt zwei grundsätzliche Ziele: Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit – das Lernen.

Angesichts des demografischen Wandels und der Entwicklung zu einem modernen Unternehmen gibt es hierzu keine andere Alternative. Wer sich dieser Entwicklung entziehen will, wird früher oder später das Nachsehen haben.

Aber gerade darin steckt das Dilemma: einerseits der Anspruch, dieser Entwicklung zu folgen und andererseits die Realität, MitarbeiterInnen gegenüberzustehen, die für das Lernen (Wissen, Arbeitsweise, Einstellung, Verhalten) eher resistent erscheinen.

Es gibt einen schönen Spruch von Georg Christoph Lichtenberg (1742 - 1799), der da heißt:

*„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird,  
wenn es anders wird.“*

*„Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“*

Es ist der Versuch wert. Eins wissen wir: das klassische Lernen über einrichtungsübergreifende Schulungen oder Innenhausseminare bringen nicht den gewünschten Transfereffekt. Das arbeitsplatzbezogene und auftragsgebundene Lernen des Mitarbeiters am Arbeitsplatz mit der Maßgabe der Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit muss das Ziel sein. Hierin sehe ich den entscheidenden Anteil der Führungstätigkeit.

Schon tun sich Widerstände auf: Wann soll ich das machen – MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess coachingorientiert zu führen? Und überhaupt: Was ist, wenn der Mitarbeiter nicht will?

Der Anfang wäre getan, wenn Leitende anerkennen, dass es zum coachingorientierten Führen keine Alternative gibt. Das bedeutet, nicht nur Leiter (i. S. von Führen einer Institution o. einrichtungsbezogenen Einheit) und Führungskraft (als Gestalter der zwischenmenschlichen Beziehung am Arbeitsplatz) zu sein, sondern auch in der Rol-

le als Coach zu wirken. Hier geht es um gezielte Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters. Mitarbeiter und Leiter stehen im Coaching in einem ganz anderen Führungskontext: nicht das Anweisen und Kontrollieren stehen im Vordergrund, sondern Begleiten, Fördern, Unterstützen, Motivieren usw.

Dabei bestimmt die Qualität des bestehenden Könnens und Wollens eines Mitarbeiters darüber, inwieweit das Coaching zum Tragen kommt oder ob der Mitarbeiter „nur“ geführt werden kann.

Es ist also zu prüfen, inwieweit das klassische Führen oder gar schon das arbeitsplatzbezogene Coaching Anwendung findet.

Ein IGS-Kurs von 74 Bildungsstunden gibt Leitenden Einblick in dieses coachingorientierte Führen und in die erforderlichen, in den wesentlichen Zügen erlernbaren Kompetenzen.

Der „Schlüssel“, inwieweit für einen Mitarbeiter ein coachingorientierter Führungsansatz anwendbar ist, macht einen Blick auf das Niveau (Graduierung) des Könnens und Wollens erforderlich (Führen über die Persönlichkeit bzw. Situatives Führen). Denn das mitarbeiterführende Coachen ist auch nicht das „Allheilmittel“, mit dem sich alle bestehenden Defizite beseitigen lassen. Das trifft insbesondere dann zu, wenn per se eine fachliche Überforderung vorliegt und/oder der Wille zur Kompetenzentwicklung – welcher wozu auch immer – einfach nicht da ist. Wie heißt es manchmal: „Man kann aus einer Mücke keinen Elefanten machen.“

Der Wille, nicht nur Geld zu verdienen, sondern mindestens ebenso der Wille, sich fachlich und persönlich weiterentwickeln zu wollen, ist eine wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz eines coachingtragenden Führungsinstrumentes.

Bei aller Arbeitsanforderung und den gegebenen mit dem Arbeitsplatz verbundenen Belastungen, die nicht selten die Motivation des Mitarbeiters schrumpfen lassen (Zwei Drittel aller Menschen sind eher fremd- als selbstmotiviert!) stellt sich die Frage, ob das Wollen im Hinblick auf das Lernen, veränderbar, das Sich-Entwickeln positiv beeinflussbar ist. Was mir spontan hierzu einfällt, sind solche Stichworte wie Lust, Freude, Spaß haben. Insofern behaupte ich, dass Freude und Spaß am Arbeitsplatz, das Lachen oder das Lächeln im Vorbeigehen die innere Bereitschaft zum Lernen, die Kompetenzen zu erweitern bzw. zu vertiefen, befördern.

Doch wie finden Spaß, Freude bzw. Lust zur Arbeit dauerhaft und damit nachhaltig ihren Platz und sind ständige Begleiter täglichen Handelns am

Arbeitsplatz? Die Antwort auf diese Frage scheint sehr komplex zu sein. Ein Aspekt, der sicherlich zur Antwort gehört, ist Gesundheit. Nur ein sich körperlich, seelisch und geistig wacher, sich gesund fühlender Mitarbeiter, wird die innere Bereitschaft haben, sich auf das Lernen einzulassen.

### Zum Nachlesen – Links, Tipps, Hinweise

Als Literaturanregung: Chr. Loffing Coaching in der Pflege, Hans Huber Verlag, Bern 1. Aufl. 2003

### Aktuelles aus dem IGS

#### Informationen • Leistungsangebote • Personen

Das IGS führt mit Experten am 29. Februar 2012 einen Workshop zum „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ durch. Nähere Informationen und Anmeldung über [www.infoema.de](http://www.infoema.de) o. Tel. 0381-5196142 (Herr Walther).

Zu Thema „Coaching in der Pflege“ für leitendes Personal liegt ein Weiterbildungsprogramm vor, ebenfalls abrufbar über [www.infoema.de](http://www.infoema.de).

**Christine Wenmakers**, 50jährig, diplomierte Psychologin, arbeitet seit zehn Jahren erfolgreich als



Referentin und Traineein zu psychologischen Themen, konkretisiert mit TeilnehmerInnen in Seminaren persönliche und berufliche Ziele und berät bei der Auswahl der geeigneten

Umsetzungsstrategien. Hierbei ist ihr Anliegen die Stärkung der Selbst- und Fremdwahrnehmung durch Coaching, Kommunikations- und Konflikttraining. Schwerpunkt ihres beruflichen Engagements ist die Umsetzung von Ideen in die Realität. Der Schlüssel zu einem besseren, „gesunden“ Lebensgefühl liegt in der individuellen Verhaltensänderung. Frau Wenmakers ist Mitglied des Instituts für ökosoziales Management e.V. und ebenso freiberuflich tätig für das IGS in der WTA.

### Der Nach- und Querdenker

Welcher Buchstabe und welche Zahl werden gesucht?

1	C	5	?
A	3	E	?

Teilen Sie uns bitte Ihre Lösung per e-mail unter [igs@wta-rostock.de](mailto:igs@wta-rostock.de) mit. Unter Ausschluss des Rechtsweges verlosen wir einen Gutschein in Höhe von 10 € und schicken Ihnen diesen per Post zu. Viel Glück!

\*\*\*

Newsletter 3-2012 des IGS am 14. April 2012