

Führungskraft als Coach

DER ERFOLG EINER TAGESPFLEGEINRICHTUNG ist eng mit der „Kraft der Führung“ verknüpft. Ein Ansatz, gewünschte Verhaltensänderungen bei anderen und sich selbst anzuregen, ist das Coaching. Dabei ist Systemisches Coaching für Führungskräfte die wirksamste und nachhaltigste Methode.

TEXT: MELANIE ECKART

Beim Coaching geht es darum, den Ausbau von Leistungsfähigkeiten zu fördern, die Flexibilisierung von Verhaltensmustern zu erweitern und die Weiterentwicklung der Persönlichkeit durch Ressourcen(wieder)entdeckung zu stärken. Die Qualifikation als „Coach“ ist formal nicht geregelt. Es gibt unterschiedliche Ausbildungswege und Coaching-Modelle bzw. -Techniken, die meist psychotherapeutischer Herkunft sind. Die verschiedenen Persönlichkeiten der Coaches sowie deren Lebens- und Berufserfahrungen spielen ebenfalls in den Coachingprozess hinein, der in seiner logischen Struktur an den Kreis des Pflegeprozesses und den PDCA-Zyklus erinnert.



MELANIE ECKART
Inhaberin der Unternehmensberatung
QManagement,
eckart-qm.de

Führungskraft/Teamkonflikt/Veränderungsprozess usw.) Bis wann soll was erreicht werden? Wie viele Sitzungen mit welchem Zeitanteil und über welchen Zeitraum sind geplant/empfehlenswert? Wo findet das Coaching statt? Wer hat Inter-

esse an dem Coachingprozess, der Auftraggeber, der Coachee (der eigentliche Coachingpartner)? Letzteres ist zwingende Voraussetzung. Verschwiegenheit versus Auftrags Erfüllung sind zu klären.

- 2. Die Zielfindung und der Vertragsabschluss:** Was ist das Gesamtziel für den Coachingprozess? Woran werden der Auftraggeber und der Coachee (der eigentliche Coachingpartner) erkennen, dass die in das Coaching gesetzten Erwartungen erfüllt sind? In einer Coachingvereinbarung legen die beiden Parteien

Der Coachingprozess

Dieser Coachingprozess findet im großen Ganzen sowie bei jeder einzelnen Coachingsitzung statt. Je nach Coaching-Technik können die Anzahl und die Länge der Sitzungen sowie die Gesamtdauer des Coachingprozesses differieren. Die im Folgenden dargestellten klassischen Ablaufschritte eines Coachingprozesses kann eine „Führungskraft als Coach“ für sich im übertragenen Sinne nutzen:

- 1. Das Vorgespräch und die Auftragsklärung:** Um welches Thema geht es? (neue Führungskraft/zukünftige

CHECKLISTE FÜR DIE „FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH“

- Jeder Mensch hat seine eigene „Landkarte“. Die Landkarte ist nicht das „Gebiet“.
 - Menschen treffen innerhalb ihres „Modells von der Welt2 grundsätzlich die beste, ihnen subjektiv mögliche, Wahl.
 - Jedes Verhalten wird durch eine positive Absicht motiviert.
 - Für jedes Verhalten gibt es einen Kontext, in dem es sinnvoll oder nützlich sein kann.
 - Der positive Wert eines Individuums bleibt konstant, aber die Angemessenheit von Verhalten kann bezweifelt werden.
 - Menschen haben alle Ressourcen in sich, um jede gewünschte Veränderung an sich vorzunehmen.
 - Es gibt in der Kommunikation keine Fehler oder Defizite – alles ist Feedback.
 - Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Reaktion, die man erhält.
 - Wenn etwas nicht funktioniert, tue etwas anderes.
 - Widerstand beim anderen bedeutet mangelnde Flexibilität auf Seiten des Gesprächsführers.
- (NLP-Vorannahmen nach R. Bandler und J. Grinder)



Beim Systemischen Coaching ist es wichtig, dass der Coachingprozess immer eingehalten wird.

das Coachingziel und die Rahmenbedingungen fest. Gegebenenfalls sind Fördermittel zu prüfen.

3. **Die Erarbeitung von Lösungswegen:** Ab hier sind nun der Coach und der Coachee auf dem Weg. In den einzelnen Sitzungen geht es um die Entdeckung der Themen, die hinter dem genannten Thema stecken. Der Coach unterstützt den Coachee durch gezielte Fragestellungen, so dass sich Lösungswege auftun.
4. **Die Durchführung der Intervention:** Je nach Coach-Ausbildung, Neugierde und Aufgeschlossenheit des Coachee sowie der Absicht, die mit dieser Intervention verbunden ist, kommen hier verschiedene Techniken und Instrumente zum Einsatz (zum Beispiel NLP-Formate, wing-wave, PET, Aufstellung usw.).
5. **Die Evaluation des Coachingprozesses:** Wie wirksam war die heutige Sitzung bezogen auf das gesetzte Ziel? An welcher Aufgabe will der Coachee bis zur nächsten Sitzung arbeiten? Was braucht er/sie zur Erfüllung seiner Aufgabe? Welche Risiken können entstehen, wenn er/sie etwas an Ihrem Verhalten verändert? Wie könnte er/sie mit diesen Risiken umgehen? Welche Themen sollten

beim nächsten Treffen in den Fokus rücken?

6. **Das Abschlussgespräch:** Wie wirksam war der Coachingprozess insgesamt bezogen auf das gesetzte Gesamtziel? Wie wirksam waren die Rahmenbedingungen?



Möglichkeiten und Grenzen

Das Systemische Coaching ist für Führungskräfte die wirksamste und nachhaltigste Methode, um Veränderungsprozesse im Betrieb zu begleiten. Hier einige Beispiele, in denen Coaching-Interventionen den beruflichen Alltag leichter machen können:

- Das Telefon nervt, besonders einige eingehende Rufnummern.
- Die Dienstbesprechung steht an.

„Immer die gleichen Probleme“, werden befürchtet.

- Der „unordentliche Schreibtisch“ – und was sonst noch so in „Unordnung“ ist.
- Die „eine Person“ im Betriebsrat blockiert Ihr Vorhaben.
- Manche Mitarbeiter geraten „aus dem Blick“, weil andere so dominant sind.

Als Führungskraft einen Coachingprozess selber erlebt oder sogar eine Coachingsausbildung besucht zu haben, sind ideale Voraussetzungen, um die Möglichkeiten des Systemischen Coachings im Alltag zu nutzen.

Die Grenzen des Systemischen Coachings zeigen sich dann, wenn der Coachingprozess nicht eingehalten wird. Dabei ist der erste Schritt besonders beachtenswert: Der Auftraggeber möchte dem Coachee zeigen, dass er ihn/sie mit dem Angebot unterstützen will. Der Coachee erlebt die Situation aber als vorgeführten Mangel seiner/ihrer Fähigkeiten, vertraut nicht auf die Verschwiegenheit, möchte Themen – beruflicher oder privater Art – bewusst nicht berühren oder will sich nicht auf Coaching-Interventionen einlassen.

Selbst-Reflexion ist wichtig

Grundsätzlich versteht die „Führungskraft als Coach“, dass gewünschte Veränderungen im Verhalten (der anderen) bei ihr selber beginnen und nur so zum Erfolg führen können. Sie fördert die Kreativität und Innovation ihrer Mitarbeiter:innen. Sie begegnet ihren Mitarbeiter:innen auf Augenhöhe und stärkt deren Resilienz. Sie nimmt sich zurück. Sie ist Wegbegleiter und ermöglicht die Entfaltung persönlicher Ressourcen. Mit der erforderlichen Sensibilität nutzt sie gegebenenfalls Konfrontation bzw. Provokation als Mittel, um dem Mitarbeiter neue Verhaltensmuster zu ermöglichen. Sie gibt Feedback unter Beachtung der Feedback-Regeln und nimmt Feedback an. ✨

Im Download-Bereich unter [tp-tagespflege.net](#) finden Sie Beispiele für „Stolpersteine und Erfolgsfaktoren bei der Kommunikation“.