

15

Supervision für Führungskräfte

Stärke zeigt, wer sich helfen und coachen lässt

Für Führungskräfte in der Wirtschaft ist Coaching heute beinahe schon eine „Conditio sine qua non“. Vorgesetzte im Gesundheitswesen machen dagegen erst zögerlich davon Gebrauch, sie könnten allerdings enorm davon profitieren.

Von Mag. Christina Lechner

Der Wiener Krankenanstaltenverband (KAV) gehört zu jenen Spitalsträgern, die Führungskräften bei Bedarf einen qualifizierten Coach zur Seite stellen. Diese sollen vor allem jungen Führungskräften in den KAV-Häusern bei der Bewältigung ihrer neuen Führungsaufgaben helfen oder sie bei Entscheidungen unterstützen. „Ich selbst weiß sehr gut, was dieses Instrument leisten kann“, sagt OAR Reinhard Faber, Bereichsleiter im Vorstandsbereich Personal beim KAV,

gegenüber CliniCum. Faber ist unter anderem selbst ausgebildeter Systemischer Coach und für die Bereiche Supervision und Coaching im KAV verantwortlich.

Während laut Krankenanstaltengesetz Supervisionsangebote für die Dienstgeber verpflichtend sind, bleibt es den Trägern vorbehalten, ihren Führungskräften auch Coachings anzubieten und zu finanzieren – laut Faber tun dies aber immer mehr: „Wir Personalentwickler in den heimischen

Krankenanstaltenträgern sind untereinander gut vernetzt und tauschen ein regelmäßig zu diesen Fragen aus. Unser Ziel ist es, dass das Gesundheitswesen insgesamt profitiert und dazu braucht es starke Führungskräfte in den einzelnen Institutionen.“

„Kein Eingeständnis von Schwäche“

Faber betont in diesem Zusammenhang auch, dass es keinesfalls als Zeichen von Schwäche oder Unsicherheit interpretiert werden dürfe, wenn Mitarbeiter Supervisionen oder Coachings in Anspruch nehmen. Ganz im Gegenteil: Es erfordert Stärke, sich zu diesem Schritt zu entscheiden, und er kann helfen, die eigenen Stärken auszubauen. Supervision findet als Einzel- oder Teamsupervision statt; sie unterstützt die Reflexion beruflicher Anforderungen und verhilft zu einem besseren Umgang mit Belastungen.

„Trotz unserer Informationsarbeit ist das Angebot noch immer nicht allen unseren Mitarbeitern in den Führungsebenen bekannt.“

OAR Reinhard Faber

Coaching-Angebote richten sich dagegen gezielt an Führungskräfte: Diese können damit etwa vor einer schwierigen Entscheidungssituation mehr Klarheit über ihr Handeln bekommen oder den eigenen Führungsstil im Umgang mit Mitarbeitern durchleuchten. Immer mehr wird Coaching auch im Krankenhaus als Bestandteil einer guten Führungskultur angesehen.

Coaching-Check

Finden Sie mithilfe von vier Fragen heraus, ob Sie als Führungskraft von einem Coaching tatsächlich profitieren und die angebotene Qualität stimmt.

1. Gibt es Situationen oder Aufgaben, bei denen ich mich unsicher fühle, oder möchte ich meine Entscheidungen strukturiert hinterfragen? Wenn Sie dies ehrlich mit JA beantworten, sollten Sie keine Scheu davor haben, mit einem Coach ein unverbindliches Erstgespräch zu vereinbaren. Erkunden Sie sich, ob Ihr Dienstgeber Coachings anbietet.
2. Wie finde ich einen qualifizierten Coach? Die Qualitätskriterien der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) oder des Austrian Coaching Council (ACC) liefern gute Anhaltspunkte. Von ÖVS-Mitgliedern werden neben einer entsprechenden Ausbildung etwa fünf Jahre Berufserfahrung gefordert, zudem müssen sie alle drei Jahre ihr Know-how in einem Qualitätsentwicklungsgespräch nachweisen.
3. Worauf sollte ich beim Erstkontakt achten? Prüfen Sie, ob die „Chemie“ zwischen Ihnen und dem Coach (m/f) stimmt. Stellt er oder sie Fragen, die Sie vielleicht schon zum Schwitzen bringen, oder sagt er Ihnen nur, was Sie gerne hören wollen? Achten Sie auf einen vertraulichen Gesprächsrahmen, und vereinbaren Sie gegebenenfalls ein zweites „Probe-Coaching“ mit einem anderen Coach.
4. Woran erkenne ich, ob das Coaching wirklich Qualität hat? Handelt der Coach klar in Ihrem Auftrag, und geht er gezielt auf Ihre Fragen ein? Erarbeiten Sie gemeinsam konkrete Ziele, und gibt es zudem eine schriftliche Vereinbarung über die Rahmenbedingungen, dann spricht dies sehr für die Qualität.

Quelle: www.oeps.or.at; www.coachingdachverband.at; www.wienkav.at



„Ich habe angesichts einer neuen beruflichen Herausforderung vom Coaching-Angebot des KAV Gebrauch gemacht. Persönlich und beruflich bedeutet es für mich eine sehr wertvolle Erfahrung. Unter anderem konnte ich mit meinem Coach unter vier Augen die mit der Bereichsleitung formulierten Zielvereinbarungen reflektieren und Erwartungshaltungen klären.“

Robert Baumann, Stationsleitung Pflege, Psychiatrische Abteilung, Donauspital

Bei der Auswahl der Coaches kooperiert der KAV mit dem Österreichischen Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG). Wie viele Führungskräfte im KAV Coaching in Anspruch nehmen, kann Faber allerdings nicht genau beziffern. „Viele Führungskräfte vor allem aus dem ärztlichen Bereich organisieren und finanzieren sich dem Vernehmen nach ihre Coachings privat“, berichtet Faber. Rund 50 KAV-Führungspersonen pro Jahr nehmen jedoch das Angebot ihres Dienstgebers in Anspruch, die Mehrzahl davon aus dem Bereich der Pflege. Allein 2017 hat der KAV dafür und 82.000 Euro aufgewendet.

Strengste Verschwiegenheit

Die für den KAV tätigen Coaches und Supervisoren treffen sich auch regelmäßig mit den Personalentwicklern. „Dabei werden niemals Inhalte der Coachings besprochen, denn diese unterliegen der strengsten Verschwiegenheit, sondern es geht ausschließlich um Rückmeldungen zu den Prozessen“, versichert Faber. Wer ein Coaching in Anspruch nehmen möchte, muss aber selbst aktiv werden und sich an die für Abwicklung verantwortliche Ansprechperson im eigenen Haus wenden. „Trotz unserer Informationsarbeit ist das Angebot noch immer nicht allen unseren Mitarbeitern in den Führungsebenen bekannt“, meint Faber.

Ein wesentlicher Kooperationspartner des KAV in puncto Supervision und Coaching ist auch die Österreichische Vereinigung für Supervision Coaching (ÖVS). Deren Geschäftsführer Dr. Wolfgang Knopf erklärt, warum gerade Führungskräfte im Spital – von der Stationsleitung bis zum Ärztlichen Direktor – von einem Coaching profitieren können: Knopf formuliert ist ein Coaching eine supervisorische Beratung für Personen mit Führungsaufgaben, mit deren Hilfe das Führungsverhalten laufend optimiert werden kann.

Gerade im Spital, wo es mehrere parallele Hierarchien gibt und alle Mitarbeiter sowohl innerhalb der eigenen Teams, aber auch quer über sie hinweg gut zusammenarbeiten müssen,

könne ein Coaching helfen, die Kommunikationskultur zu sichern. „Für alle Führungspersonen im Spital bedeutet die Bewältigung ihrer Aufgaben fachlich und menschlich eine stete Herausforderung“, betont Knopf. Ganz ähnlich wie auch Faber bestätigt er, dass Coaching keinesfalls ein Eingestehen von Schwäche ist, sondern vielmehr bedeutet, an den eigenen Stärken zu arbeiten, um eine gute und anerkannte Führungskraft zu sein bzw. zu werden.

Coaches im Gesundheitswesen

Im Coaching-Projekt des KAV wird durch die Auswahl der Coaches aus dem vom ÖAGG gemanagten Pool und laut ÖVS-Standards die Latte hoch gelegt: Unter anderem müssen für den KAV tätige Coaches Kenntnisse über die Organisation des Gesundheitswesens nachweisen und sollten selbst Führungserfahrung haben. Das enge natürlich den Kreis potenzieller Coaches ein, sei für die Qualität des Angebots jedoch unverzichtbar, wie Knopf betont.

Ein Coaching kann auch ergänzend zu einem bereits bestehenden Mentoring Prozess für junge Führungskräfte stattfinden. „So können etwa die Themen des Coachings mit Mentor bzw.

Mentorin und Coachee – so der Fachbegriff für die gecoachte Person – gemeinsam besprochen oder konkrete Zielvereinbarungen getroffen werden. In diesem Fall unterliegen alle drei beteiligten Personen der strengen Vertraulichkeitsregel“, versichert Knopf.



„Coaching ist keinesfalls ein Eingestehen von Schwäche, sondern bedeutet vielmehr, an den eigenen Stärken zu arbeiten.“

Dr. Wolfgang Knopf

Wer sich sein Coaching außerhalb der Dienststelle selbst organisieren und finanzieren möchte, muss mit Kosten von 130 bis 250 Euro pro Einheit rechnen – „das sind aber nur Orientierungszahlen“, meint Knopf. Die Dauer des Coachings-Prozesses und die Frequenz der Sitzungen hängt wiederum von der Auftragsklärung ab: Soll das Coaching die Führungsarbeit laufend begleiten oder nur bei einer speziellen Zielsetzung, etwa einer Abteilungs-Umstrukturierung, unterstützen? <<

Supervision & Coaching: Einblick in die Praxis

Kommentar von Mag. Christina Lechner

Da ich seit vielen Jahren nicht nur medizinjournalistisch, sondern auch als Sportpsychologin und Mentalcoach tätig bin, nehme ich regelmäßig Teamsupervision in Anspruch. Mithilfe von Supervision den eigenen Arbeitsprozess zu durchleuchten ist für mich eine ungemein wertvolle Erfahrung. Unter anderem hilft der Perspektivenwechsel unter Anleitung fachkundiger externer Supervisoren, Konflikte zu vermeiden oder zu bearbeiten. Genauso hilfreich ist es für meine Arbeit, im vertraulichen Rahmen der Supervision Erfahrungen unter Kollegen auszutauschen.

In der Rolle des Coaches – etwa wenn sich Klienten mithilfe mentaler Techniken auf eine wichtige Prüfung vorbereiten wollen – arbeite

ich daran, durch gezielte Fragen ihre eigenen Stärken zu verdeutlichen. Auch können mithilfe mentaler Simulationen Verhaltensstrategien zur Bewältigung schwieriger Situationen trainiert oder Entscheidungsalternativen durchgespielt werden. Die genaue Beobachtung verbaler und nonverbaler Reaktionen sowie gemeinsame Feedback-Schleifen zeigen, ob der eingeschlagene Weg stimmt.

In allen Berufen, in denen die Arbeit mit Menschen und eine hohe Leistungsorientierung im Mittelpunkt stehen, sind aus meiner Sicht Supervision und Coaching wertvolle Prozesse, um die Qualität zu sichern. Voraussetzungen dafür sind allerdings die Bereitschaft und die Motivation, die eigene Arbeitsweise zu hinterfragen.