Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

Reinhard Krechler

Kompetenz schafft Vertrauen.

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

Was ist Coaching?

Coaching ist...

•Lösungs- und zielorientierte Begleitung von Menschen im beruflichen Kontext zur selbstgesteuerten Verbesserung von Wahrnehmung und Verhalten.

•oft ein begleitende Maßnahme systemischer Organisationsberatung

•personenorientiert

•fragenorientiert

•Arbeit des Coachees

•vertraulich

Kompetenz schafft Vertrauen.

Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten:

•Supervision („Meistern des Alltags")
•Mediation (strukturierte Konfliktbearbeitung und –lösung)
•Fachberatung (Consulting): Fachberatung mit Übertragung von Handlungsanweisungen

Was ist systemisch?

Der Obstbaum, der kein Obst bringt wird unfruchtbar gescholten,
wer untersucht den Boden?
Der Ast, der zusammenbricht wird faul gescholten,
aber hat nicht Schnee auf ihm gelegen?

Berthold Brecht

Das Wort „systemisch" lässt sich als Synonym für „ganzheitlich" verwenden. Systemische Beratung berücksichtigt alle wechselseitigen Beziehungen und Zusammenhänge in Einrichtungen und deren Auswirkungen auf die Menschen, die sich darin befinden.

Konstruktivismus:

Erkenntnistheorie, die sich mit der Frage beschäftigt, wie wir zu unseren Erkenntnissen bzw. unserem Wissen kommen und geht davon aus, dass gewisse Zweifel an dem Glauben angebracht sind, dass Wissen und Wirklichkeit übereinstimmen.

Zitate:

„Objektivität ist die Illusion, dass Beobachtungen ohne einen Beobachter gemacht werden können."

„Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung." beide H.v.Förster

„Nichts ist wirklich wirklich!" P.Watzlawick

„Man muss von der Entstehung eines Problems nichts wissen, um Lösungen finden zu können."

„Der Kunde ist Experte für sein Problem!" beide nach S.Radatz

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

Systemisch konstruktivistische Haltung

- Prinzip der Zirkularität
- Ressourcenorientierung
- Lösungsorientierung
- Neugier (Unwissenheit zum Nutzen des Kunden einsetzen)
- Kundenorientierung (nicht Coach)

wichtige Basisannahmen:

- Menschen haben einen Grund, warum sie sich verhalten wie sie sich verhalten
- Kunde ist selbst Experte für seine Lösungen

Kompetenz schafft Vertrauen.

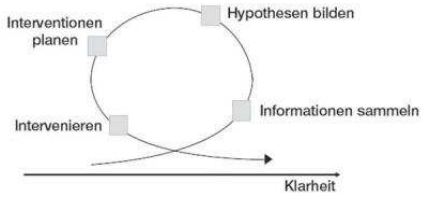
Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

Coachingprozess

- Erstkontakt
- Auftragsklärung
- Ziele
- Exploration
- Lösungen
- Maßnahmen
- Evaluation

Systemische Schleife



Besonderheiten:

Lösungsorientierte Kurzzeitberatung (Steve de Shazer)
Coaching ohne Hypothesenbildung (Sonja Radatz)
analoge Methoden (Aufstellung, Metaphern, Rollentausch, Visionsarbeit...)

Kompetenz schafft Vertrauen.

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

Was kann Coaching leisten?

Hilfe und Unterstützung...

- Reflexion
- Finden neuer Lösungen
- Treffen von Entscheidungen
- Konflikten
- Sparring
- Entlastung

Was kann Coaching nicht leisten:

- gezielte Beeinflussung anderer („zurechtcoachen")
- strukturelle Defizite kompensieren („aus faulen Äpfeln goldene Eier machen")
- Rat von außen geben
- die Arbeit des Coachees übernehmen

Kompetenz schafft Vertrauen.

Themen im Coaching

•Führungsthemen:
- Mitarbeiterführung
- Teamführung
- Gestaltung und Struktur von Prozessen
- strategische Führung
- Selbstführung (Rollengestaltung)

•Konflikte
•berufliche Neuorientierung
•Projektcoaching
•Umgang mit derzeitiger Situation
•Work – Life Balance

Prämisse: „Handle stets so, dass sich die Anzahl der Möglichkeiten vervielfacht" (H.v. Förster)

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

Systemische Organisationsberatung (Organisationsentwicklung)

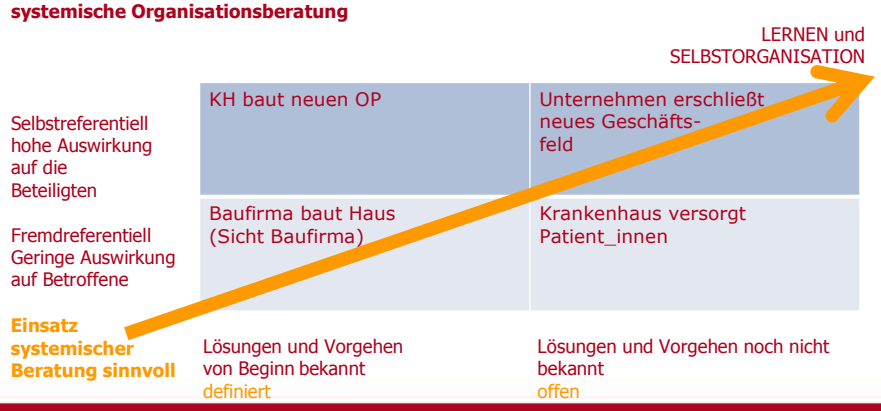
Ein Weg mit unvorhersehbaren Ergebnissen?

Kompetenz schafft Vertrauen.

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

systemische Organisationsberatung



Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

Prämissen:

- Organisationen müssen sich laufend ändern, um so zu bleiben wie sie sind
- Veränderung ist immer Selbständerung
- Veränderung ist steuerbar, aber nicht planbar (Kontextsteuerung)
- Veränderungsenergie kann nur von innen aufgebaut werden (Spannungsbogen)

Kompetenz schafft Vertrauen.

Freiwilligkeit

JA:

•Entscheidung ob Coaching ja/nein
•Auswahl der Coaches
•Reflexionsrunden zum Umgang mit alltäglichen Herausforderungen

NEIN:

Die Entscheidung für einen Beratungsprozess wird auf Managementebene für die gesamte Organisation getroffen. Entscheidung zu Changeprozessen ist keine basisdemokratische Entscheidung.

Die Teilnahme der Mitarbeiter_innen an Organisationsentwicklungsprojekten kann niemals nach dem Prinzip freiwilliger Teilnahme außerhalb der Arbeitszeit erfolgen!

Teilnahme der Führungskraft und der Mitarbeiter_innen bei Teamentwicklung

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

ARCHITEKTUREN in der Organisationsberatung

Dimensionen:

•Inhaltlich (Ziele und –themen)
•Zeitlich
•Sozial (relevante Akteure)
•Räumlich
•Symbolisch (angemessene Symbolik)

„Die richtigen Leute sollen zur richtigen Zeit über die richtigen Themen reden"

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

Organisationskultur

Kulturen sind allgegenwärtig, es gibt sie überall…

Was ist Organisationskultur?

Definition: Die Summe aller ausgesprochenen und unausgesprochenen Regeln

3 Ebenen der Organisationskultur (E. Schein)

- Symbolisch
- Normen und Standards
- Basisannahmen

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

Widerstand

- … ist ein Geschenk.
- Veränderung geht Hand in Hand mit Widerstand.
- Ohne Widerstand kein ernsthaftes Projekt
- Konflikte sind Begleitmusik von Veränderungen.
- Es gilt, uns auf etwas wichtiges hinzuweisen, aufmerksam zu machen.
- Veränderung → Konflikte → Aggressionen → Angst

WICHTIG in jedem Veränderungsprojekt:

- Würdigung des bisher Geleisteten, auf Bewahrenswertes achten
- Widerstand ernst nehmen und Gehör schenken

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

Voraussetzungen für einen erfolgreichen systemischen Beratungsprozess

- konkreter Anlass
- „Schmerz"
- Einsicht dass Veränderung notwendig
- Beteiligung einer relevanten Menge
- Klare Kommunikation, transparente Kommunikationslinien
- Feedbackschleifen
- Aufrichtiges Interesse an Meinung, Ideen, Vorschlägen, Feedback... der Mitarbeiter_innen
- Rolle Führungskräfte (Vorbildwirkung, Mitarbeit, Kritikfähigkeit)
- Offenheit für das Ergebnis

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

Voraussetzungen für das erfolgreiche Scheitern eines systemischen Beratungsprozesses

- Veränderungen ausschließlich betriebswirtschaftlich argumentieren
- nur nach vorne blicken und nur positive Effekte erkennen
- die wesentlichen Motive nur von außen kommen
- Unklarheit darüber besteht, wer mit Veränderung im Inneren welche Ziele verfolgt
- wenn Betroffene bei der Gestaltung des Neuen ausgeschlossen werden
- Ziele/Maßnahmen stehen von vornherein fest
- Mitarbeiter_innen werden zwar miteingebunden, Ergebnisse verlaufen im Sand
- zu viele Projekte (Überforderung, Zeitplanung...)
- Management zieht sich (aus Verantwortung) zurück

Ein Auszug „klassischer" Themen systemischer Organisationsberatung:

- Strategie und Veränderung
- Teamentwicklung
- Führungskräfteentwicklung
- Reflexion und Änderung der Kultur
- Unterstützung und Begleitung bei der Bearbeitung tragender Themen

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

Fragen und Antworten

Kompetenz schafft Vertrauen.

Pflegekongress 2012
Sinn und Unsinn von Coaching und Beratung in der Pflege

MediCare

Hinweise zur Auswahl der passenden Berater_innen:

- Qualifikation
- Referenzen
- Feldkompetenz
- Fragen
- Zeit
- Empathischer Zugang
- detaillierte Auftragsklärung
- Kunde entscheidet
- Sympathie

Kompetenz schafft Vertrauen.