

## Coaching für Chefarzte?

**Coaching ist in der Industrie ein seit Jahren etabliertes Instrument zur Führungskräfteentwicklung, im Krankenhausbereich offensichtlich noch nicht. Aus Sicht eines Beratungsunternehmens daher einige Anmerkungen hierzu.**

In vielen Fällen ergreift das Krankenhausmanagement die Initiative und schlägt Coaching für einen Chefarzt vor, seltener wird der Betroffene selbst aktiv. Häufig wird Coaching auch als vermeintlich letztes Mittel zur Vermeidung weiterer Eskalation eingesetzt. Inhaltlich geht es dabei um Themen wie

- Umgang mit schwierigen Mitarbeitern
- Kooperation mit Kollegen und Vorgesetzten
- Rollenkonflikte
- Eigenes Zeitmanagement und Stressbewältigung
- Führung
- Klinikstrategien
- Vorbereitung komplexer Entscheidungen
- Positionierung gegenüber dem Management

### Was kann ein Coach dabei leisten, welche Rolle hat er?

Ein Coach ist Förderer der Selbstreflexion sowie unabhängiger und kritischer Wegbegleiter. Mit seiner Hilfe werden Handlungsstrategien zur Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben erarbeitet. Der Coach ist Ansprechpartner für Themen, die der Gecoachte weder mit dem Lebenspartner noch mit dem beruflichen Umfeld besprechen will oder kann.



So kann der Gecoachte einen Sachverhalt von mehreren Seiten beleuchten und die oft (blickrichtungsbedingte) Einseitigkeit verringern. Coaching belässt die Verantwortung uneingeschränkt beim Gecoachten und zielt auf qualitative Vorleistung für notwendige Entscheidungen.

Erfolgversprechendes Coaching setzt Freiwilligkeit, Diskretion und beiderseitige Akzeptanz voraus. Verordnetes Coaching ist meist von Beginn an zum Scheitern verurteilt. Der Coach selbst bleibt in seiner Rolle frei und unabhängig und muss bereit sein, ein begonnenes Coaching im Falle nicht vorhandener Akzeptanz zu beenden. Bindende Vertragsbeziehungen sind dabei wenig hilfreich.

Der Coach sollte über hinreichende Lebens-, Berufs- und Führungserfahrung verfügen und die berufliche Situation seines Gecoachten einschätzen können. Branchenkenntnisse sind meist hilfreich und erlauben es, relevante systembedingte Restriktionen in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Durch die Kombination von individueller Beratung, persönlichem und offenem Feedback und praxisorientiertem Training soll

die Entwicklung des Gecoachten gefördert sowie begleitet werden. Das richtige Maß an Nähe und Distanz ist im Alltag oft eine Gratwanderung.

Einerseits ist Distanz notwendig, andererseits entsteht durch die Intensität der Zusammenarbeit nicht selten eine besondere Vertrautheit zwischen dem Coach und dem Gecoachten.

Im sportlichen Bereich ist der Coach Trainer, Begleiter und Motivator zugleich. Während beispielsweise der im Fußball tätige Coach meist auffällig in der Öffentlichkeit steht und bisweilen wichtiger als die eigentliche Mannschaft erscheint, sollte sich der hier beschriebene Coach in vornehmer Zurückhaltung und Unsichtbarkeit üben.

Coaching hat inhaltliche Grenzen, beispielsweise dort, wo eher Therapie angebracht ist. Ebenso wichtig sind Dosisgrenzen, Coaching darf nicht entmündigen und nicht zu einer 360° Betreuung mutieren.

Ob es eine Erfolgsgarantie beim Coaching gibt? Sicher ebensowenig wie bei einer Eheschließung. Aber Geduld, Fairness und Vertrauen sind in beiden Fällen eine erfolgversprechende Investition, ebenso eine konstruktive Haltung dem Coaching gegenüber.

Coaching ist erfolgreich, wenn es Sie zum Nachdenken anregt, Sie zur Verhaltens- oder Einstellungsänderung motiviert und Ihre Lebensfreude fördert.



**Ralf König**

Vorstand der GUB – Gesellschaft für Unternehmensanalyse und Betriebsberatung AG  
r.koenig@g-u-b-ag.de