

Auszug aus dem Videostream: Coachingvariationen,
Fachmesse Zukunft Personal 2004, Köln

Coaching als elementare Grundlage für Veränderung im Krankenhaus

Praktikeraustausch auf der Messe Zukunft Personal 2004

Jutta Gringhoff-Seckler ist Leiterin der – früher hätte man gesagt: „Personalabteilung“, doch in der Charité zu Berlin heißt sie jetzt „Abteilung für Changemanagement und Personal“.

Damit ist die Aufgabe von Frau Geringhoff-Seckler klar: Veränderung!

Der systemischen Organisationstheorie ist schon viele Jahre bekannt, dass die Entwicklung von Organisationen nicht nur die Ausnahme, sondern vielmehr der Regelfall ist. Doch außer dem wiederholten Credo, dass ständige Veränderung unter komplexen Umweltbedingungen überlebensnotwendig sei, weiß die Theorie den Praktikern eher wenig zu begegnen, die funktionierende Organisationsstrukturen und gewonnenen Einflussbereiche nur ungern aufs Spiel setzen. Angst vor Verhaltensänderung bleibt auf individueller Ebene einer der häufigsten Gründe für Widerstand gegen Veränderung auf der Ebene der Organisation.

Die Führungskräfte in der Charité sind mit ca. 15.000 Mitarbeitern das größte Universitätsklinikum in Deutschland. Strukturveränderungen könnte man Chefärzten nicht verordnen, sondern man müsse durch Beteiligung und Begleitung dieser Prozesse die Akzeptanz dafür langsam aufbauen. Durch Coaching sei es möglich, die Führungskräfte in den Kliniken für das Thema zu sensibilisieren und ihnen gleichzeitig die Möglichkeit zu geben, ihr Verhalten ohne Gesichtsverlust zu verändern.

Dirk Seeling, selbst Coach und Geschäftsführer der personal-point GmbH, beschreibt den von ihm im Klinikbereich erfolgreich angewendeten Coachingansatz als „individuelles Verhaltenstraining im Kontext der Unternehmenssituation“. Allerdings sei man als Coach nur dann in der Lage, Veränderungen zu bewirken, wenn der Coachee die Einsicht in die Veränderungen hat. Diese ist bei den rasanten Veränderungen im Gesundheitswesen jedoch nicht immer vorauszusetzen und muss im Coaching erarbeitet werden. Erst auf der Grundlage können dann z.B. Führungswerkzeuge eingeübt und optimiert werden. Besonders wertvoll seien externe Coaches außerdem, so Jutta Geringhoff-Seckler, bei Konfliktlösungen. In Konfliktsituationen ist man als interner Coach zu sehr beteiligt. Für bestimmte Probleme sei

Auszug aus dem Videostream: Coachingvariationen,
Fachmesse Zukunft Personal 2004, Köln

es außerdem nicht immer günstig als interner Coach aufzutreten, hier würden sich so manche Mitarbeiter die Frage nach arbeitsrechtlichen Konsequenzen stellen, wenn sie z.B. von ihrer Führungskraft gecoached würden. Für andere Themen wiederum, Frau Geringhoff-Seckler spricht hier vor allem von den „stark politisch gespielt“ Themen, ist man als interner Coach besser vorbereitet, weil man die nötigen politischen Fallstricke der Klinikorganisation besser kennt. Ideal sei ein Zusammenspiel von internen und externen Coaches. Voraussetzung sei dafür eine gute Abstimmung, genaue Absprachen und Abgrenzungen.

Ein Projekt, das Jutta Geringhoff-Seckler mit personal-point noch in ihrer Zeit als Personalleiterin des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf durchführte, berücksichtigt dieses Zusammenspiel von internen und externen Coaches. Externe Trainer und Coaches arbeiteten zunächst in Seminaren und Coachings mit den Führungskräften. Diese fungieren dann als interne Coaches gegenüber ihren Mitarbeitern wie auch untereinander (so genannte „Lernpartnerschaften“). Wichtig für den guten Erfolg der Maßnahme sei gewesen, so Frau Geringhoff-Seckler, dass die Führungskräfte Spielraum gehabt hätten, neues Verhalten auszuprobieren.

Damit Coaching Veränderungsprozesse im Klinikbereich beschleunigen kann, muss die Organisation Coaching gegenüber aufgeschlossen sein. All zu häufig, sagt Dirk Seeling, würde Coaching noch mit „Therapie für schlechte Führungskräfte“ übersetzt. Dabei seien es nach den Erfahrungen aus dem Projekt in Eppendorf gerade die guten Führungskräfte, die den größten Gewinn aus dem Coaching holten. Jutta Geringhoff-Seckler berichtet, ein solches Positivimage von Coachingprozessen kann nur schrittweise aufgebaut werden, beispielsweise indem man mit der kleinsten Organisationseinheit anfangt. Erfolge sprächen sich immer schnell herum – und nach und nach wollten dann andere Klinikbereiche auch an einem solchen Prozess teilnehmen.

Auszug aus dem Videostream: Coachingvariationen,
Fachmesse Zukunft Personal 2004, Köln

Coaching als elementare Grundlage für Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen	
Dafür plädiert Jutta Geringhoff-Seckler, Leiterin der Abteilung Changemanagement und Personal der Charité in Berlin.	
Welche Variationen des Coachings in Veränderungsprozessen in Kliniken von Bedeutung sind, zu diesem Thema lud personal-point auf der Messe Zukunft Personal 2004 in Köln zum Praktikeraustausch ein.	
Anlässe für Coaching:	
J. Geringhoff-Seckler, Charité: Coaching zur Sensibilisierung für Veränderungsprozesse in Kliniken und als Möglichkeit Verhaltensänderungen zu üben.	01-GS.mov
D. Seeling (personal-point): Coaching als intensives Verhaltenstraining im Kontext der Organisation.	02-DS.mov
Die Rolle als interner oder externer Coach	
J. Geringhoff-Seckler, Charité: Interne Coaches für „politisch gespielte“ Themen. Mögliche Akzeptanzprobleme. Grenzen bei Konfliktsituationen.	03-GS.mov
J. Geringhoff-Seckler, Charité: Hoher Abstimmungsbedarf und genaue Absprachen zwischen internen und externen Coaches.	04-GS.mov
D. Seeling (personal-point): Externer Coach kann nur etwas verändern, wenn Einsicht des Coachees vorhanden ist.	05-DS.mov
Chancen für erfolgreiche Coaching:	
J. Geringhoff-Seckler, Charité: Beispiel eines Projektes, in dem Seminare und Coachings miteinander „verzahnt“ wurden.	06-GS.mov
J. Geringhoff-Seckler, Charité: ... Arbeit mit den Führungskräften, die wiederum mit ihren Mitarbeitern arbeiten.	07-GS.mov
Wie kann man den Erfolg von Coaching feststellen	
J. Geringhoff-Seckler, Charité: Führungskräfte fühlen sich sicherer	08-GS.mov
Erfolgsfaktoren von Coaching in größeren Projekten	
J. Geringhoff-Seckler, Charité: Den Schneeballeffekt nutzen – in kleinen Organisationseinheiten anfangen. Erfolge sprechen sich herum.	09-GS.mov