

# **Personalentwicklung durch Coaching und Supervision**

Ein Projekt im PBZ Mauer (vormals Landespensionisten- und Pflegeheim Mauer NÖ.)

**Von Mag. Karl Schwediauer und Dir. Gerhard Schmid**

*Wir möchten Ihnen am Beispiel einer großen Betreuungs- und Pflegeeinrichtung vorstellen, wie dort externe Beratung implementiert wurde. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit verwenden wir abwechselnd die weibliche und männliche Schreibweise.*

3 Jahre lang leitete ich als externer Berater das Projekt „Organisations- und Mitarbeiterinnenentwicklung durch Fortbildung, Coaching und Supervision“ im Pflege- und Betreuungszentrum (PBZ) Mauer. Das PBZ wurde 1999 aus dem Ostarrichi-Klinikum (ehemalige Landesnervenklinik Mauer) mit der Zielsetzung ausgegliedert, ein „Daheim“ für Langzeitpatienten der Klinik zu schaffen. Dies stellt sowohl an die Mitarbeiterinnen als auch an die Bewohner sehr hohe persönliche Anforderungen. Nach oft jahrzehntelangem Klinikaufenthalt, der von Versorgung und Kontrolle geprägt war, soll den Bewohnerinnen ein Leben im Heim ermöglicht werden, das sich konsequent am Normalitätsprinzip orientiert.

Der Umgang mit neuen Freiheiten erforderte von allen Mitarbeitern eine neue Grundhaltung in der Betreuung und Pflege, die von Respekt, Partnerschaftlichkeit und Ermutigung zur Selbständigkeit bestimmt wird.

Um dem Personal diesen organisatorischen Wandel zu erleichtern, wurde Coaching und Supervision angeboten.

Als Leiter dieses Projektes kam mir im Wesentlichen die Rolle eines Koordinators und Vermittlers zu. Meine Tätigkeiten umfassten im Einzelnen:

- Als Ansprechperson für alle Mitarbeiterinnen des LPPH Mauer für Fragen zu Coaching und Supervision zur Verfügung zu stehen.
- Aufträge entgegenzunehmen, in einer Diagnosephase Ziele abzuklären und gemeinsam die geeignete Form der Beratung festzulegen.
- Aus einem Pool von Coaches und Supervisorinnen geeignete Berater zu vermitteln.
- Am Ende eines Beratungsprozesses mit den Teilnehmerinnen und dem Berater Auswertungsgespräche zur Erfolgskontrolle zu führen.
- Periodische Feedback-Gespräche mit dem Heimleiter und der Pflegedienstleiterin durchzuführen, um die einzelnen Beratungen in den gesamtorganisatorischen Entwicklungsprozess einzubinden.

### Eine Einschätzung aus Sicht des Beraters:

Dieses Projektdesign sichert die Einbindung aller externen Coaching- und Supervisionsprozesse in eine zielgerichtete Gesamtentwicklung. Die Feedback-Gespräche mit der Heimleitung sind in diesem Konzept besonders wichtig. Sie garantieren eine Abstimmung der Beratungsprozesse mit den Zielen des Hauses.

Bei dieser Gelegenheit möchte ich einige kritische Anmerkungen zum Thema Supervision anbringen. Die beschriebene Vorgangsweise befreit externe Beratung vom „Geruch des Subversiven“, der vor allem Supervision aus früheren Zeiten anhaftet. Häufig wurde damals Supervision quasi „durch die Hintertür“ betrieben. Das heißt einzelne Stationsteams oder Mitarbeiterinnen benutzten Supervision lediglich als Ventil zum Ablassen von Arbeitsfrust. Es gab keine Feedbackschleife zu den Verantwortlichen, was immer wieder zu Irritationen bei allen Beteiligten führte.

Im LPPH Mauer geschieht Beratung „durch den Haupteingang“ der Einrichtung. Einerseits wird die Verschwiegenheit bei persönlichen Themen der Mitarbeiterinnen garantiert, andererseits wird auch für Offenheit und Transparenz in allen organisatorischen Fragen gesorgt, die in den Auswertungsgesprächen thematisiert werden.

Zu Beginn des Projektes wurde für alle Stationsleiter eine hausinterne Fortbildung zum Thema „Führen und Leiten“ durchgeführt. Daraus ergaben sich einzelne Coachingprozesse, die insbesondere von neuen Leiterinnen in Anspruch genommen wurden.

Inzwischen wird Coaching und Supervision anlassbezogen durchgeführt. Coaching etwa bei Stationsleitungswechsel oder bei der Umsetzung neuer Betreuungskonzepte. Stationssupervision bei Teamkonflikten oder beim Umgang mit Bewohnern mit besonderem Förderbedarf.

In den 3 Jahren der Zusammenarbeit hat sich ein Vertrauensverhältnis zwischen der Heimleitung und mir als Projektleiter entwickelt, das eine bedarfsbezogene rasche und effiziente externe Beratung ermöglichte und damit einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität der Bewohnerinnen und zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter leistete.

### Eine Einschätzung aus Sicht des Heimleiters:

Die Inanspruchnahme externer Beratung war ursprünglich von der Überlegung, ich möchte behaupten von der Notwendigkeit bestimmt, das vorhandene, tradiert starre Betreuung(=Versorgungs)system möglichst effizient, vor allem rasch

wirksam zu verändern. Der wichtigste Ansatz dabei war, die Einstellung und Berufsauffassung der Mitarbeiterinnen vom „Versorger-Beaufsichtiger-Bewahrer“ in Richtung „Betreuer-Anleiter-Helfer“ zu verändern. Dies galt für alle betrieblichen Hierarchieebenen.

Aus heutiger Sicht kann ich mit Überzeugung sagen, dass dieser Wandel vollzogen und nicht mehr umkehrbar ist. Der überwiegende Teil der Mitarbeiterinnen sieht sich heute als „Dienstleister“ und unsere Klientinnen als „Kunden“ und nicht als „Hilfeempfänger“.

Coaching und Supervision werden heute als willkommene Unterstützung, als Hilfe bei der Bewältigung von Schwierigkeiten, als Möglichkeit festgefahrene Geleise zu verlassen gesehen - sowohl von und für einzelne Personen, als auch von und für ganze Teams. Dies hat – neben einem gewaltigen Anstieg der Betreuungsqualität – auch zu einer deutlichen Steigerung des persönlichen Wertgefühls als Betreuerin und, damit einhergehend, zu einer deutlichen Zunahme der Zufriedenheit am Arbeitsplatz geführt.

Einen nicht unerheblichen Anteil an dieser erfolgreichen Veränderung dürfen Mag. Schwediauer und der Kreis seiner Beraterkolleginnen für sich in Anspruch nehmen. Sie haben es verstanden, je nach Erfordernis Gesprächspartner, Vermittler, Ideenlieferanten, Mahner uä. zu sein und dabei immer auch das Gesamtinteresse des Unternehmens im Auge zu behalten.

Die Investition in dieses Projekt hat sich jedenfalls mehr als gelohnt.

Mag. Karl Schwediauer ist freiberuflicher Berater, Coach und Supervisor

[karl.schwediauer@live.at](mailto:karl.schwediauer@live.at)

[www.beratergruppe-integra.at](http://www.beratergruppe-integra.at)

Dir. Gerhard Schmid, ehem. Direktor des Pflege- und Betreuungszentrum Mauer