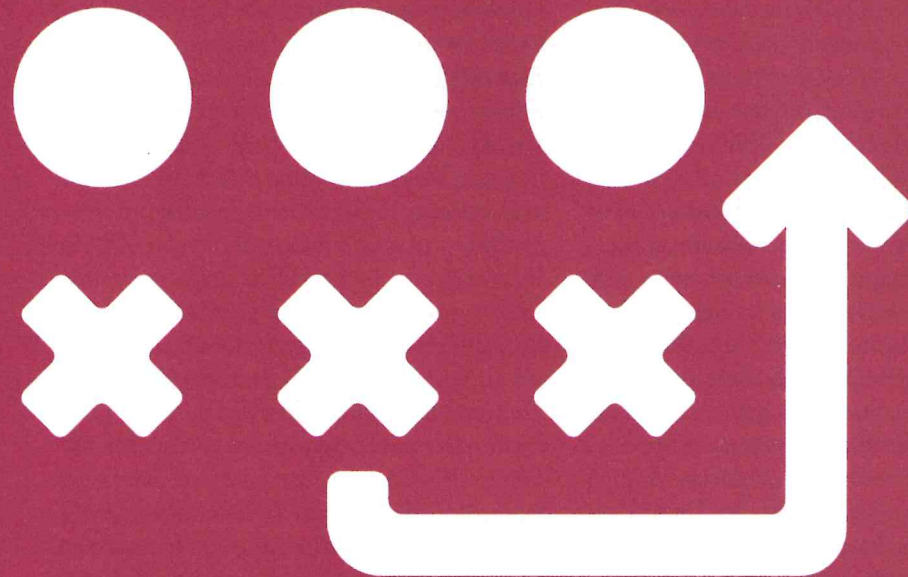




Die Stationsleitung als Coach

Modernes Pflegemanagement

Die Anforderungen an Stationsleitungen verändern sich grundlegend. Individuelle Entwicklung, Vertrauen und partizipative Zusammenarbeit rücken in den Fokus. Eine coachende Haltung kann dabei zum Schlüssel werden.

Text: Martin Mengel, Dr. Olaf Martin

Die Arbeitswelt der Pflege befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Der frühere Arbeitgebermarkt hat sich längst zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Die Konkurrenz um qualifiziertes Personal ist hoch, und auch die Erwartungen der Mitarbeitenden haben sich grundlegend verändert. Daher reichen klassische Führungsmodelle, die auf Kontrolle und Hierarchie basieren, nicht mehr aus. Moderne Führung setzt auf Kooperation, Vertrauen und individuelle Förderung. Die Rolle der Führungskraft, besonders der pflegerischen Stationsleitung, wandelt sich dadurch maßgeblich: weg von der reinen Anweisung hin zu Begleitung, Erwartungsmanagement und Unterstützung im Sinne einer partizipativen Kooperation.

Mitarbeitende gezielt fördern

Wie sich Menschen in einer Gesamtorganisation entwickeln, lässt sich mit einem Profifußballverein vergleichen. Hier haben alle Teammitglieder unterschiedliche Bedürfnisse und brauchen eine individuelle Förderung – vom Abwehrspieler mit konservativer Ausrichtung bis hin zum Stürmenden, der progressiv agiert. Die zentrale Aufgabe einer zeitgemäßen Führungskraft ist es, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden wahrzunehmen, zu verstehen und darauf einzugehen.

Flexible Arbeitszeitmodelle, transparente Kommunikation, ein wertschätzender Umgang sowie eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Lebensrealitäten sind nur einige Beispiele dafür, wie Führung heute gestaltet werden muss. Die persönliche Entfaltung spielt dabei eine immer größere Rolle. Wer sich fachlich und persönlich weiterentwickeln darf, bleibt motivierter, engagierter – und bleibt wahrscheinlich im Beruf und im Unternehmen. Deshalb wird die gezielte Entwicklung der Mitarbeitenden zur zentralen Führungsaufgabe. Es geht nicht mehr nur um das Abarbeiten von Aufgaben, sondern darum, die Potenziale und Kompetenzen jedes einzelnen Teammitglieds zu fördern. Hier setzt Coaching als Führungsinstrument an. Coaching bietet einen geschützten Raum zur Reflexion – nicht nur für Mitarbeitende, sondern auch für Führungskräfte selbst.

Die Grundprinzipien des Coachings wie aktives Zuhören, gezieltes Fragen, Ressourcen-

orientierung und Eigenverantwortung helfen dabei, komplexe Beziehungs- und Organisationsmuster zu erkennen und konstruktiv zu gestalten. Wichtig ist: Coaching durch die Führungskraft stößt immer dort an Grenzen, wo Mitarbeitende die Führungskraft selbst als Teil des Problems sehen – oder wenn sie Zweifel an der Vertraulichkeit haben. Diese beiden Aspekte muss die Führungskraft unbedingt berücksichtigen. Für Stationsleitungen bedeutet das: Sie agieren nicht nur in der Rolle als Vorgesetzte, sondern als Coach im Team. Sie unterstützen ihre Mitarbeitenden bei beruflichen Veränderungen, fördern ihre persönliche Entwicklung und tragen so zur Stärkung der gesamten Organisation bei.

Die U-Theorie als Kreativmethode für Veränderung

Die „U-Theorie“ des deutschen Ökonoms Otto Scharmer bietet eine agile Methode für Führungspersonen, um sich und andere weiterentwickeln zu können. Kernstück ist ein U-förmiger Prozess, der schöpferisch neue Lösungen freilegen soll. Auf dem linken Ast des U geht es um das Beobachten und Sichöffnen mit den drei Phasen: Innehalten, Umwenden und Loslassen. Dieses Sichöffnen führt idealerweise zu einem Zustand des „Presencing“, einer gefühlten Präsenz der Zukunft, die sich entfalten möchte. Dieser Zustand ermöglicht schließlich ein Potenzial für Neues und ist Grundlage für den rechten Ast des U-Prozesses. Dieser umfasst wiederum drei Phasen: Kommenlassen, Hervorbringen, Verkörpern. Diese unterstützen dabei, das Neue zunächst besser zu verstehen und in der Folge mithilfe von Prototypen erfahrbar zu machen und zu erproben [1].

Wichtig ist es, die Theorie als Dialogwerkzeug zu betrachten, um die Zukunft gemeinschaftlich zu denken und zu gestalten. Doch wie gelangen wir im Coaching in den Zustand des „Presencing“, in dem wir uns einem unbekannten Zukunftspotenzial hinwenden und die Präsenz der Zukunft konkret wahrnehmen können? In der Hektik des Alltags ist es oft einfacher, auf das, was an uns herangetragen wird, zu reagieren und dies einfach abzuarbeiten. Dieses Verhalten bringt jedoch keine neuen Ergebnisse und keine Innovationen. Der Wandel kann nur gelingen,

wenn wir die Qualität unserer Aufmerksamkeit grundlegend verändern. Der U-Prozess lädt uns ein, einen inneren Ort stiller, urteilsfreier und verbundener Präsenz zu betreten. Aus dieser Haltung heraus können wir handeln und damit wirklich Neues in die Arbeitswelt einbringen. Innovation entsteht nicht durch bloßes Weiterdenken, sondern durch das Loslassen gewohnter Reaktionsmuster. Wir sind eingeladen, uns einer tiefer liegenden Führung anzuvertrauen, die in uns selbst verankert ist. Der U-Prozess birgt ein schöpferisches Zukunftspotenzial [1].

Aufmerksam zuhören

Menschen sehnen sich nach Ordnung und wünschen sich dennoch Veränderung. Dies ist ein stetiger Antrieb in uns selbst und um diese Veränderung zuzulassen, dürfen wir uns Neuem zuwenden. Loslassen ist für unsere Denkmuster deshalb so bedeutsam, weil wir von Natur aus nach Ordnung und greifbaren Ergebnissen streben. Wir wollen Entscheidungen treffen, die in unsere individuelle Logik passen.

Daher ist es im Gespräch entscheidend, aufmerksam zuzuhören: Warum verwendet jemand ein bestimmtes Wort? Welche Bedeutung hat es für diese Person? Wer dies herausfindet, kann auch in ungewissen, aber gestaltbaren Situationen Orientierung schaffen. In solchen Momenten kann ein Zustand entstehen, in dem man völlig in einer Tätigkeit aufgeht – ein kreativer Schaffensmoment –, bei dem es zu einer förderlichen Balance zwischen dem emotionalen (limbischen) und dem bewussten (kortikalen) System kommt [2].

Entwicklungsgespräche beim Spaziergang führen

In Zeiten komplexer Transformationsprozesse gewinnt das Beratungsformat Coaching durch Führungskräfte zunehmend an Bedeutung. Es ist ein zukunftsweisendes Führungsverständnis, das auf einer dialogischen, partizipativen Haltung beruht, Vertrauen in den Mittelpunkt stellt und gezielt Potenziale aktiviert. Dieser Ansatz ist auch im Konzept des „Transflexing“ verankert, was eine dynamische und reflexive Art der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden beschreibt.

Diese Form der Führung kann beispielhaft in einem gemeinsamen Spaziergang erlebbar gemacht werden. Im gemeinsamen Gehen entsteht ein Reflexionsraum, in dem Führungskräfte und Mitarbeitende auf Augenhöhe Perspektiven gestalten. Der einfache Zugang zu dieser Methode stärkt nicht nur die Selbstreflexion, sondern eröffnet auch neue Sichtweisen auf Rollen, auf Worte, Beziehungen und Strukturen. Die Methode ist ein praxisnaher Beitrag, um reflexive Führungskompetenz zu stärken, was eine wesentliche Schlüsselressource für lernende Organisationen ist [3].

In diesen Entwicklungsgesprächen sollten Stationsleitungen das Konzept des aktiven Zuhörens und Paraphrasierens beherzigen. Die Mitarbeitenden stehen hier im Fokus und die Stationsleitungen begleiten mithilfe von Struktur und Reflexionsfragen (Textkasten). Sehr zielführend ist dabei das gemeinsame Gehen außerhalb der Arbeitsumgebung. In dem Führungskraft und Mitarbeitende nebeneinander laufen, beschreiten sie symbolisch den gemeinsamen Weg nach vorn.

Die Stationsleitung kann dabei Pausen einbauen, indem sie den Gang bewusst verlangsamte, zum Beispiel wenn es um eine folgenreiche Entscheidung geht. Sie kann auch Wege als Weichen nutzen. Wenn es zwei Optionen gibt, so gehen sie den ersten Weg und der Mitarbeitende beschreibt die erste Option. Bei Wiederankunft am Ausgangspunkt gehen sie den zweiten Weg und der Mitarbeitende beschreibt die zweite Option. Am Ende fasst der Mitarbeitende zusammen, welcher Weg für ihn oder sie der bessere ist. Stationsleitungen werden überrascht sein, welche Erfolge sie mit dieser Methode erzielen können. Indem der Mitarbeitende die Wege beschritten und ausgesprochen hat, wird der nächste Schritt einfacher und realer.

Im Gespräch sollten die Stationsleitungen dem Impuls widerstehen, sofort zu antworten. Zuhören bedeutet nicht, darauf zu warten, endlich die eigene vorbereitete Meinung zu sagen. Wirkliches Zuhören heißt: im Moment bleiben und aufnehmen, was wirklich gesagt wird – auch zwischen den Zeilen. Dabei sollte besonders auf Worte geachtet werden, die immer wieder auftauchen. Sie verraten oft, was der anderen Person wirklich wichtig ist. Auch die Körpersprache gibt Hinweise: Ist jemand angespannt, zögerlich, offen, erleichtert? So wird Zuhören nicht nur zur Geste der Wertschätzung – sondern zur Basis für bessere, gemeinschaftlichere Entscheidungen [4].

Coaching macht vieles möglich

Dem Coaching durch die Führungskraft wird zukünftig zwangsläufig eine zunehmend wichtigere Funktion zukommen. Stationsleitungen dürfen – und sollten – stolz darauf sein, wenn sich Mitarbeitende durch ihre Unterstützung weiterentwickeln. Wenn dabei jedoch im Rahmen der Eigenreflexion die Sorge aufkommt, jemand könne „besser“ werden als man selbst, ist es sinnvoll, das Gespräch mit einer vertrauten Führungskraft zu suchen.

Wichtig ist zu verstehen: Wenn gute Mitarbeitende sich unter einer Stationsleitung weiterentwickeln, zieht das auch andere Talente an. Selbst wenn jemand den eigenen Bereich verlässt, bleibt die Leitungsperson eine prägende Wegbegleitung. Mit diesem Mindset gewinnen Vorgesetzte auch künftig potenzialstarke Mitarbeitende. Die wenigsten Fußball-

Praxisleitfaden Stationsleitung

Handbuch für ein erfolgreiches Pflegemanagement. Von Martin Mengel, Olaf Martin, Wolfgang Schäfer und Peter Jacobs. 6. Auflage 2025, Kohlhammer, 320 Seiten, 42 Euro



trainer waren selbst überragende Spieler. Unter ihrer Führung jedoch gelingt oft Großartiges. Stationsleitungen sollten so oft es geht, die Rolle der coachenden Führung einnehmen. Sie werden sehen, was alles möglich wird!

[1] Scharmer OC. Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Carl-Auer Verlag; 2020

[2] Ematinger R, Schulze-Peters S. Spielend Ziele setzen und erreichen: Objectives and Key Results mit LEGO® SERIOUS PLAY® (essentials). Springer Gabler; 2020

[3] Kühl W, Lampert A, Schäfer E. Coaching als Führungskompetenz. Vandenhoeck & Ruprecht 2018

[4] Mengel M, Martin O, Schäfer W, Jacobs P. Praxisleitfaden Stationsleitung. Kohlhammer; 2025

☪ Mögliche Reflexionsfragen

- Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie ...?
- Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann meinen Sie, dass Sie ...?
- Wie fühlen Sie sich, nachdem ...?
- Wann hatten Sie zuletzt das Gefühl, dass Ihnen richtig zugehört wurde oder Sie sich verstanden fühlten?
- Mal angenommen, wir schaffen es, in diesem Gespräch ein gutes Ergebnis zu erarbeiten, was wäre das?
- Mal angenommen, wir schaffen es, in diesem Gespräch ein gutes Ergebnis zu erarbeiten, was wäre dann anders?
- In welchen Situationen merken Sie, dass Sie sich zurückhalten?
- Was hilft Ihnen persönlich, um gute Arbeit zu leisten?

Martin Mengel
Geschäftsleitung Verein Zukunftsfeste
Pflege e. V., Coach und Dozent für
Leitungskräfte in der Pflege
martin@mengel-coaching.de



Dr. Olaf Martin
Bereichsgeschäftsführung, Schulleitung
Wirtschaftsakademie Nord, Greifswald
olaf.martin@wirtschaftsakademie-nord.de

