

Felicitas Lang¹, Eva Weingartner², Myrta Kohler³, Antje Koller⁴ & Angela Jochum⁵

Potenziale von Coachinggesprächen im „Doppelten Kompetenzprofil“

Zusammenfassung

Das Projekt zur Stärkung von Kompetenzen in Gesundheit und Personalentwicklung fördert die hochschulübergreifende Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils (DKP). Coachinggespräche mit den Personen im DKP und deren Vorgesetzten zeigen Chancen und Grenzen für die Mitarbeitenden auf. Es wurde ein multi-methodischer Ansatz gewählt. Die Ergebnisse verdeutlichen die Potenziale der Coachinggespräche u. a. in Bezug auf Empfindungen, Wissenszirkulation, berufliche Relevanz und situationsbedingte Belastungen.

-
- 1 Corresponding Author; Pädagogische Hochschule St.Gallen; felicitas.lang@phsg.ch; ORCiD 0009-0002-4194-7463*
 - 2 Pädagogische Hochschule St.Gallen; eva.weingartner@phsg.ch; ORCiD 0009-0004-8586-9385*
 - 3 Institut für Angewandte Pflegewissenschaft, Ostschweizer Fachhochschule; myrta.kohler@ost.ch; ORCiD 0000-0003-3542-8296
 - 4 Institut für Angewandte Pflegewissenschaft, Ostschweizer Fachhochschule; antje.koller@ost.ch; ORCiD 0000-0002-5884-0649
 - 5 Pädagogische Hochschule St.Gallen; angela.jochum@phsg.ch; ORCiD 0009-0005-8272-3863

* equal contribution

Published under Creative Commons Licence 4.0 Attribution (BY).

<https://doi.org/10.21240/zfhe/20-1/13>

Schlüsselwörter

Coaching, Doppeltes Kompetenzprofil, Praxisfeld Schule, Praxisfeld klinische Praxis, Hochschule, Belastungsfaktoren

Potential of coaching sessions in the “dual competence profile”

Abstract

The project to strengthen competencies in health and personnel development promotes the cross-university development of a dual competency profile (DKP). Coaching sessions with the individuals in the DKP and their employers highlight opportunities and limitations for the employees. A multi-method approach was chosen. The results illustrate the potential of coaching sessions, among other things, in terms of feelings, knowledge circulation, professional relevance, and situational stress.

Keywords

coaching, dual competence profile, school practice, clinical practice, university, health promotion

1 Einleitung

Hochschulen haben den Auftrag sowohl eine praxisorientierte, auf wissenschaftlichen Grundlagen beruhende Lehre zu garantieren, als auch anwendungsorientierte Forschung und daraus abgeleitete Dienstleistung zu erarbeiten (Brühwiler et al., 2020). Aus diesem Grund arbeiten Dozierende an Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen teilweise in mehr als einem Berufsfeld, um ihr Kompetenzprofil sowohl wissenschaftsbasiert als auch im zugrundeliegenden Praxisfeld, wie z. B. Schule oder Pflege, auszurichten. Dieses sogenannte doppelte Kompetenzprofil (DKP) unterstreicht die Kombination von praktischer Erfahrung und wissenschaftlicher Qualifikation von akademisch ausgebildeten Personen (swissuniversities, 2021). Das DKP bedeutet in diesen Fällen eine Anstellung an zwei Organisationen mit jeweils spezifischen Kompetenzprofilen. Dabei benötigen Personen im DKP neben der akademischen Qualifikation eine hohe Flexibilität sowie viel Eigeninitiative, um Synergien zwischen den beiden Arbeitsfeldern zu schaffen und diese in den Arbeitsalltag einzubringen (Biedermann et al., 2021).

Diese Doppelbeanspruchung kann herausfordernd sein, insbesondere wenn Personen in zwei Berufen tätig sind, die einen hohen Belastungsgrad innehaben, wie z. B. der Pflege- und Lehrberuf (Romano et al., 2023; Wesselborg & Bauknecht, 2022). Stressoren im beruflichen Alltag können zu Belastungsfaktoren werden, welche nach Rohwer et al. (2021) gemeinhin auf drei Ebenen gesehen werden: (1) den Umgebungsfaktoren, wie Arbeitszeiten, gesetzliche Vorgaben und Einbettung in den interprofessionellen Kontext etc.; (2) den organisatorischen Faktoren, wie Führungs- und Teamkultur, Arbeitsumgebung, Lautstärke etc. und (3) den persönlichen Faktoren, wie persönliche Resilienz, Work-Life-Balance etc. Die Punkte 1 und 2 verdoppeln sich durch die Anstellung in zwei Organisationen und bedingen, dass mit den persönlichen Faktoren umso mehr kompensiert werden muss. Zu diesen Anforderungen kommen in vielen Fällen unklare, strukturelle Rahmenbedingungen sowie fehlende Resilienzfaktoren hinzu, welche sich sodann in psychischer Erschöpfung spiegeln (Wesselborg & Bauknecht, 2022). Coachinggespräche können hierbei zur

Reflexion der verschiedenen Rollen und deren Komplexität beitragen. Zudem können sie dabei helfen, die gestiegenen Anforderungen unserer Zeit erfolgreich zu bewältigen, psychische Erkrankungen zu vermeiden und die eigenen beruflichen Vorstellungen zielgerichtet zu verfolgen (Hoepfner, 2006).

Das von swissuniversities geförderte Entwicklungsprojekt „Stärkung der Kompetenzen zur Gesundheitsförderung und Personalentwicklung durch transdisziplinäre Kooperation an den Schnittstellen von Hochschulen und ihren Praxisfeldern“, welches in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule St.Gallen und der Fachhochschule OST (Departement Gesundheit) durchgeführt wurde, hatte zum Ziel, gesundheitliche Aspekte sowie die Wissenszirkulation zwischen Hochschule und Schule bzw. klinischer Praxis zu beleuchten. Vor diesem Hintergrund sollten Personen in einem DKP (Hochschule und Pflege oder Hochschule und Lehrberuf) im Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention sowie der Förderung der Gesundheitskompetenz gestärkt werden (Mojtahedzadeh et al., 2021; Wesselborg & Bauknecht, 2022). Im Zentrum des Projekts stand eine fünfmonatige Praxisphase, in welcher die Personen im DKP sowie deren Vorgesetzten begleitet wurden. Der vorliegende Artikel fokussiert die subjektive Bedeutung aller Teilnehmenden auf die Wirksamkeit von Coachinggesprächen im DKP und weist auf Potenziale hin, um zukünftige Angebote besser an die Bedürfnisse aller Beteiligten anzupassen.

2 Coachinggespräche im Doppelten Kompetenzprofil

Coaching ist eine aus der Praxis heraus entstandene Beratungsform der individuellen, zeitlich begrenzten und auf Klient:innen ausgerichtete Beratung, Betreuung und Unterstützung (Roth & Ryba, 2022), bei der die Coach:innen die Klient:innen durch interaktive Prozesse beim Erreichen persönlicher oder beruflicher Ziele unterstützen (Greif et al., 2018). Dabei werden während des Coachings Lernziele zwischen Klient:innen und der Coach:in vereinbart (z. B. Bamberger, 2022; Ryba & Roth, 2022). Werden dabei Potenziale der unterschiedlichen Persönlichkeiten berücksichtigt,

können Mitarbeitende im Arbeitsfeld so eingesetzt werden, dass sie bezüglich ihrer subjektiv wahrgenommenen Belastung dauerhaft motiviert bleiben (Kuhl et al., 2010).

Coachinggespräche sind in den letzten Jahren weltweit immer beliebter geworden (Roth & Ryba, 2022) und haben sich nicht nur als Instrument in der Arbeitswelt etabliert, sondern sich auch auf weitere Bereiche wie z. B. private Inhalte erweitert. Dieser Umstand hat womöglich dazu geführt, dass heute eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen von Coaching existiert, welche mitunter auf unterschiedliche Coachingkonzepte verweisen (Greif et al., 2018). Einen Vorschlag für eine Definition, welche wichtige Merkmale des Coachings beschreibt, liefert Greif (2008):

„Coaching ist eine intensive und systematische *Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen* sowie *Beratung* von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung“ (Greif, 2008, S. 59; Hervorhebung im Original).

Die praktische Umsetzung von Coaching variiert je nach Zielen der Klient:innen und Ausbildung der Coach:innen, wobei der geeignete Ansatz oft auf der individuellen Ausbildung und Erfahrung von Letzteren basiert (Ahn & Ziedonis, 2019; Ryba & Roth, 2022). In diesem Zusammenhang beschreibt Bruggmann (2014) drei zentrale Grundprinzipien, die zu einem gelingenden Prozess des Coachings beitragen können: (1) Die Klient:innen sollen das Coaching frei und offen in Anspruch nehmen können (Freiwilligkeit). (2) Beruhend auf dieser Freiwilligkeit soll für die Klient:innen eine Basis für eine gute, arbeitsfähige Beziehung gelegt werden (Beziehungsgestaltung). (3) Die Klient:innen sollen den persönlichen Sinn des Coaching-Anlasses erkennen und spüren können (Sinnhaftigkeit). Ein Coaching kann daher als eine motivationale und persönlichkeitsstärkende (Kuhl et al., 2010) Maßnahme verstanden werden, welche die Rollenausgestaltung der Personen im DKP und damit die Personalentwicklung in Unternehmen stärkt.

Die Effektivität von arbeitsbezogenem Coaching wurde in einer Meta-Analyse von Cannon-Bowers et al. (2023) anhand von elf Artikeln untersucht. Dabei wurden Arbeitnehmer:innen individuell durch geschulte Coach:innen begleitet. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Arbeitsplatz-Coaching wirksam ist, um positive organisatorische Ergebnisse zu erzielen. Zudem existieren innerhalb der Berufsfelder der akademischen Pflegeausbildung (z. B. Carmel & Paul, 2015; Romano et al., 2023) sowie der Lehrerausbildung (z. B. Becker, Waldis & Staub, 2019) diverse Untersuchungen, welche die Effektivität und den Nutzen von Coaching beleuchten. Speziell für Personen im DKP wurde der potenzielle Nutzen von Coaching bisher jedoch nicht untersucht. So gibt es in der Schweiz keine Berichte über das Coaching in Doppelanstellungen oder ähnlichen Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis im Gesundheitswesen (swissuniversities, 2024). Auch die Herausforderungen, Anforderungen und Bedürfnisse in der Gesundheits- und Krankenpflege im Rahmen der Kooperation mit Fachhochschulen wurden noch nicht untersucht (Ulmann et al., 2024).

Folgende Fragen wurden für die Coachinggespräche während des Projekts als leitend angesehen:

1. *Welche Bedeutung haben Coachinggespräche für Personen, die in einem DKP arbeiten?*
2. *Welche Bedeutung haben Coachinggespräche für die Vorgesetzten von Personen, die in einem DKP arbeiten?*

3 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Methodik wurde ein multi-methodischer Ansatz gewählt, bei dem die Teilnehmenden eines DKP und ihre Vorgesetzten getrennt begleitet und befragt wurden (vgl. Kap. 3.1). Dafür wurden Daten aus offenen Tagebuchfragen und offene und geschlossene Items aus standardisierten Fragebögen qualitativ(-orientiert) ausgewertet (vgl. Kap. 3.2). Die Kombination beider Methoden ermöglicht es, individuelle Erfahrungen mit strukturierten Einschätzungen zu verknüpfen und so ein umfassenderes Bild des Coachings im Rahmen des DKP aus Sicht aller Beteiligten zu gewinnen (Flick, 2016).

3.1 Die Intervention

Im Vorfeld wurde ein hochschulübergreifendes Coaching-Konzept zur Begleitung und Stärkung des DKP erarbeitet. In Form einer Intervention wurden einerseits Coachinggespräche mit den Personen im DKP und andererseits mit den Vorgesetzten beider Anstellungsorte durchgeführt. Dadurch wurden die Ansprüche der Berufsprofile an Hochschulen und in Praxisfeldern verdeutlicht. Zudem zielte die Begleitung darauf ab, die ineinandergreifenden Anforderungen an die jeweiligen Rollen im Berufsfeld unter Berücksichtigung gesundheitlicher Aspekte transparent zu machen. Zwei Coach:innen begleiteten den Prozess an der Hochschule OST. Ein:e Coach:in wurde für die Intervention an der PHSG eingesetzt.

Coachinggespräche mit den Personen im DKP

Es fanden insgesamt drei geplante Coachinggespräche im September 2023, November 2023 und Januar 2024 mit 13 Personen im DKP statt. Ein Coaching fasste ca. 60–90 Minuten, je nach Anliegen, individuellen Zielsetzungen und Bedürfnissen der Person im DKP (Abbildung 1).



Abb. 1: Ablauf und Beschreibung des individuellen Coachings für die Mitarbeitenden im DKP

Coachinggespräche mit den Vorgesetzten

Es fanden insgesamt zwei Coachinggespräche im September 2023 und Januar 2024 mit insgesamt 26 Vorgesetzten der Personen im DKP statt. Das Coaching wurde in Form von Tandems mit einer Führungsperson aus der Hochschule und einer Führungsperson aus dem Praxisfeld (Schule oder klinische Praxis) zusammen durchgeführt. Dabei sollten gemeinsame Ziele und Visionen entwickelt und umgesetzt werden. Ein Gespräch im Tandem dauerte zwischen 60 und 90 Minuten (Abbildung 2).



Abb. 2: Ablauf und Beschreibung des Tandemcoachings für die Vorgesetzten der Personen im DKP

3.2 Datenerhebung während der fünfmonatigen Praxisphase

Die Datenerhebung erfolgte während der fünfmonatigen Praxisphase (09/2023 bis 01/2024; Abb.). Diese wurde durch das Prinzip der Freiwilligkeit an einer Teilnahme

(Döring & Bortz, 2016), sowie durch den individuellen, kontextbezogenen, vertraulichen und zeitlich begrenzten Gesprächsrahmen (Bamberger, 2022) ermöglicht. Die Daten wurden sowohl bei den Personen im DKP ($N = 13$), als auch bei deren Vorgesetzten der beiden Anstellungsorte (Hochschule und Praxisfeld Schule und klinische Praxis; $N = 26$) erhoben. Dadurch entstand die Möglichkeit, die Anforderungen und Herausforderungen des DKP bei allen Beteiligten zu explorieren.

Die Personen im DKP wurden während der fünfmonatigen Praxisphase gebeten, am Ende eines jeden Monats (ausgenommen Dezember 2023) einen elektronischen Tagebucheintrag vorzunehmen. Das Tagebuch diente als qualitative Methode zur Erfassung individueller Erfahrungen im Sinne von Helfferich (2011). Um ihre Erlebnisse festzuhalten, erhielten die Personen im DKP mithilfe einer geeigneten Software klare Anweisungen. Am Ende der Praxisphase wurden die Personen im DKP zusätzlich in Form eines Evaluationsfragebogens⁶ (Döring & Bortz, 2016) rückblickend über die gesamten fünf Monate u. a. zu folgenden Fragen befragt:

1. *Konnte durch das Coaching Ihre Rollenausgestaltung in den jeweiligen Institutionen gestärkt werden? (dichotom, 1 = ja / 2 = nein)*
2. *Inwiefern konnten durch das Coaching situationsbezogene Belastungen im DKP identifiziert und bearbeitet werden?*
3. *Was nehmen Sie für Ihre zukünftige berufliche Tätigkeit im DKP aus dem Coaching mit?*
4. *Was ist Ihnen durch das Coaching bezüglich der Wissenszirkulation wichtig geworden und wie werden sie diese aufrechterhalten?*

6 Die Fragen wurden basierend auf vorherigen Meilensteinen des vorliegenden Projekts selbst erstellt. Für ein nähere Beschreibung siehe Ulmann et al. (2024).

Die Vorgesetzten erhielten am Ende der fünfmonatigen Praxisphase ebenfalls einen Fragebogen mit quantitativen und offenen Fragen (Januar 2024). Dabei wurden sie u. a. zu folgenden Fragen befragt:

1. Wurde Ihnen durch das Coaching die Rolle der Person im DKP bewusster? (Numerische Ratingskala, Schieberegler, von „1 = ganz und gar nicht“ bis „4 = voll und ganz“).
2. Inwiefern konnten durch das Coaching situationsbezogene Belastungen identifiziert und bearbeitet werden?
3. Inwieweit hat das Coaching aus Ihrer Sicht zum Projekt (Kommunikation / Zusammenarbeit) beigetragen?
4. Was ist Ihnen noch wichtig zu erwähnen?

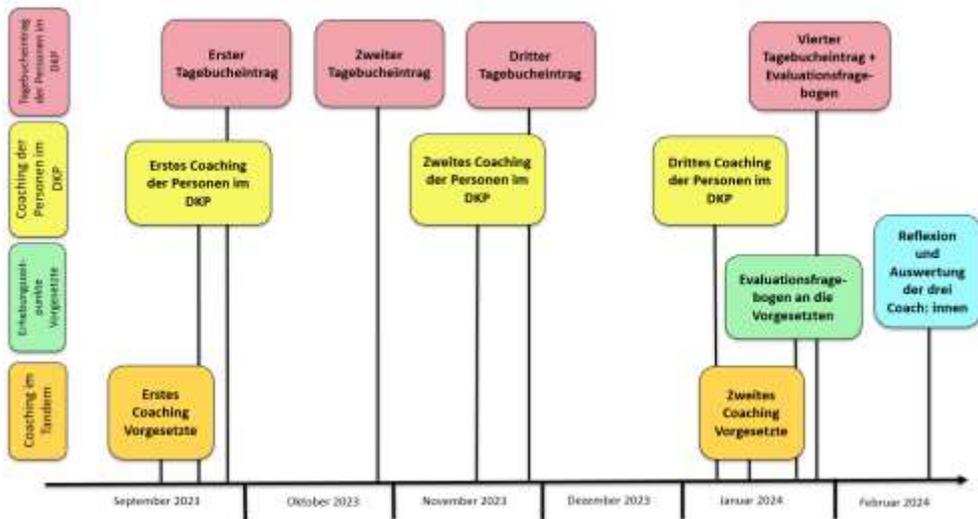


Abb. 3: Ablauf der Datensammlung über die fünfmonatige Praxisphase, DKP: doppeltes Kompetenzprofil

3.3 Datenauswertung nach der fünfmonatigen Praxisphase

Die erhobenen geschlossenen Fragen in den Fragebögen (dichotom und numerische Ratingskala) wurden mit Excel ausgewertet. Die restlichen erhobenen Daten wurden nach qualitativ(-orientierter)⁷ Inhaltsanalyse bzw. kategoriengeleiteter Textanalyse nach Mayring (2015) mit MAXQDA ausgewertet. Dieses Auswertungsverfahren eignet sich, um Kommunikation insbesondere in Form von Sprache systematisch und theoriegeleitet auszuwerten. Bei der Analyse wurde eine inhaltliche Strukturierung mit Haupt- und Unterkategorien nach Mayring (ebd.) angestrebt.

Dabei wurden sowohl deduktive Kategorien anhand der in den Fragebogen gestellten offenen Fragen zum Coaching (Beitrag zum Projekt, Wissenszirkulation, Takeaway Message, Identifizierung von Belastungen) als auch induktive Kategorien anhand der Aussagen der Personen im DKP und deren Vorgesetzten (Empfindungen zum Coaching) gebildet. Anschließend erstellte eine Mitarbeiterin anhand der in den Fragebögen formulierten Antworten (Personen im DKP und deren Vorgesetzte) sowie den Aussagen in den Tagebüchern (Personen im DKP) Unterkategorien (vgl. Tabelle 1).

Die (Unter-)Kategorien wurden von einer zweiten Mitarbeiterin zwecks intersubjektiver Nachvollziehbarkeit überprüft (Döring & Bortz, 2016) und Unsicherheiten bei den Zuordnungen wurden mittels Konsensdiskussion bereinigt. Die Ergebnisse wurden einerseits vergleichend mit Excel und andererseits deskriptiv ausgewertet. Tabelle 1 fasst dabei die verwendeten Auswertungskategorien zusammen.

Anmerkung: die Bemerkung in Klammern bei den Kategorien gibt Auskunft darüber, an welche Personengruppe die Frage bei den Fragebögen gestellt wurde bzw. welche Personengruppe Aussagen zu dieser Kategorie gemacht hat.

7 Wenn qualitative mit quantitativen Analyseschritten (z. B. Häufigkeitsanalysen) kombiniert werden, empfiehlt Mayring (2015, S. 17) den Begriff „qualitativ-orientiert“ zu benutzen.

Kategorie	Unterkategorie	Beschreibung
Empfindungen zum Coaching (beide): Bezieht sich auf allgemeine Empfindungen zum Coaching, die in den Fragebögen oder Tagebüchern formuliert wurden.	spannend	Das Coaching wird als spannend oder interessant bezeichnet.
	Weiterentwicklung / (Selbst-)Reflexion	Das Coaching hat bei der persönlichen Weiterentwicklung oder (Selbst-)Reflexion geholfen.
	unterstützend / hilfreich	Das Coaching wird als wertvoll, unterstützend oder gewinnbringend bezeichnet.
	nicht förderlich / nicht nützlich	Das Coaching wird als nicht nützlich bezeichnet.
Beitrag zum Projekt (Vorgesetzte): Bezieht sich auf Antworten auf die Frage, inwiefern das Coaching zum Projekt (Kommunikation / Zusammenarbeit) beigetragen hat.	hilfreich für Weiterentwicklung bzw. für weitere Zusammenarbeit	Das Coaching hilft für die weitere Zusammenarbeit bzw. die Weiterentwicklung des Projekts.
	Kommunikation / Koordination	Das Coaching gibt einen Rahmen für den Austausch.
	keine Hilfe / unklar / keine Antwort	Das Coaching wird als nicht hilfreich für das Projekt bezeichnet bzw. es wird keine oder eine unklare Antwort gegeben.
Wissenszirkulation (Personen im DKP): Bezieht sich auf Antworten auf die Frage, was der Person im DKP durch das Coaching bzgl. der Wissenszirkulation wichtig geworden ist.	Reflexion	Das Coaching verhilft zur Reflexion (z. B. Aufwand überdenken).
	vorhandene(s) Wissen / Werkzeug / Materialien	Das Coaching zeigt auf, wie bzw. in welcher Form vorhandene/s Materialien bzw. Wissen bereitgestellt bzw. genutzt werden soll/kann.
	Netzwerk / Kommunikation	Das Coaching zeigt auf, wie wichtig Kommunikation und ein Netzwerk bzgl. der Wissenszirkulation ist.
	keine Hilfe	Das Coaching weist bzgl. der Wissenszirkulation keinen Nutzen auf.

<p>Takeaway Message für Zukunft (Personen im DKP): Bezieht sich auf Antworten auf die Frage, was die Person im DKP für ihre zukünftige berufliche Tätigkeit aus dem Coaching mitnehmen möchte.</p>	Wissenserweiterung / Selbstreflexion	Das Coaching hilft bei der Weiterentwicklung und Selbstreflexion.
	für sich einstehen	Das Coaching hilft dabei, zukünftig für die eigenen Bedürfnisse einzustehen.
	Bewusstsein zu Stärken und Grenzen	Das Coaching hilft dabei, sich zukünftig über die eigenen Stärken und Grenzen (z. B. Energieaufwand, Work-Life-Balance) bewusst zu werden.
	Strategisches Vorgehen / sich organisieren	Das Coaching hilft sich zukünftig besser zu organisieren oder sich im Beruf zu positionieren.
	nichts / keine Antwort	Das Coaching hilft der Person im DKP nicht, eine Takeaway-Message für sich zu ziehen bzw. die Person antwortet nicht auf die Frage.
<p>Identifizierung von Belastungen (beide): Bezieht sich auf Antworten auf die Frage, inwiefern durch das Coaching situationsbezogene Belastungen identifiziert und bearbeitet werden konnten bzw. bezieht sich auf entsprechende Aussagen in den Tagebüchern.</p>	nach Lösungen suchen / Weiterentwicklung	Das Coaching hilft bei Belastungen dabei, eine Lösung zu suchen (zu finden).
	Reflexion	Das Coaching regt bei Belastungen zur Reflexion an.
	Austausch / Außenperspektive	Der Austausch beim Coaching bzw. die äußere Betrachtung hilft bei Belastungen.
	keine Hilfe / unklar	Das Coaching hilft nicht bei der Identifizierung der Belastungen bzw. es wird keine oder eine unklare Antwort gegeben

Tabelle 1: Auswertungskategorien

4 Ergebnisse

Bezüglich der Bedeutung, welche die Coachinggespräche für die Personen im DKP aufweist (Forschungsfrage 1), zeigen die Ergebnisse bei der Kategorie „Empfindungen zum Coaching“, dass die Gespräche als positiv beurteilt werden (Abbildung 4). Die Gespräche wurden maßgeblich als hilfreich angesehen ($N = 5$). Eine Person sagte beispielsweise, dass sie das „*Coaching als sehr förderlich und unterstützend erlebt*“ hat (DKPT7). Zudem betrachteten die Personen das Coaching als positiv für die Weiterentwicklung ($N = 3$) oder spannend ($N = 1$). Es wurde von keiner Person als unnützlich bezeichnet.

Bei der Kategorie „Wissenszirkulation“ wurde am häufigsten das Netzwerk bzw. die Kommunikation als wichtiger Aspekt im DKP genannt ($N = 4$), wie zum Beispiel: „*Kommunikation und Zusammenarbeit trägt viel dazu bei, Wissen auszutauschen*“ (DKPT5). Zudem erwähnten die Personen im DKP auch, dass es wichtig sei, auf vorhandene Materialien oder Erkenntnisse zurückgreifen zu können ($N = 3$), oder die eigene Tätigkeit zu reflektieren ($N = 2$). Für zwei Personen brachte das Coaching keine Erkenntnisse über die Wissenszirkulation.

Bei der Kategorie „Takeaway Message für die Zukunft“ erwähnten die meisten Personen, dass das Coaching ihnen dabei half, sich über ihre Stärken und Grenzen bewusst zu werden bzw. sich zu organisieren. Bei „Stärken und Grenzen“ wurde beispielsweise die „*Abgrenzung bei Nichtzuständigkeit*“ (DKPT4), die Überdenkung des eigenen Energieaufwands (DKPT10) oder die Bewusstwerdung über die „*eigenen persönlichen Stärken und Grenzen*“ (DKPT 5) genannt. Bei „Organisation“ erwähnten die Personen unter anderem „*Strategische Möglichkeiten für eine Positionierung in einem Gespräch*“ (DKPT10) oder „*Fokus auf Verschiedene (sic!) To Do's legen können und auch wieder abschliessen/weglegen*“ (DKPT 4). Drei Personen konnten durch das Coaching keinen Mehrwert für ihre zukünftige Tätigkeit sehen bzw. ließen die Frage unbeantwortet. Jeweils zwei Personen erwähnten, dass sie aus dem Coaching mitnehmen konnten, sich bzgl. ihrer zukünftigen beruflichen Tätigkeit selbst zu reflektieren bzw. für sich einzustehen.

Die meisten Personen im DKP ($N = 5$) erachteten das Coaching auch als hilfreich zur Identifikation von Belastungen. Dabei schätzten sie besonders den Austausch und die Außenperspektive, wie beispielsweise: „Bei grossen Herausforderungen oder Unklarheiten steht man nicht alleine da und hat eine aussenstehende Ansprechperson“ (DKPT5). Eine andere Person sagte, dass der/die Coach:in ihr aufzeigen konnte, „dass es vielen Personen so geht, dass [...] die beiden Pensen als intensiver erlebt werden als theoretisch zusammengerechnet in Prozenten. Das hat mir sehr geholfen.“ (DKPT10). Weitere Aspekte, die bzgl. der Identifizierung von Belastungen erwähnt wurden, waren Reflexion ($N = 4$) und die Suche nach Lösungen ($N = 1$). Zudem erwähnten auch vier Personen, dass das Coaching in dieser Hinsicht keine Hilfe war bzw. sie ließen die Frage unbeantwortet.

Das Coaching stärkte die Rollenausgestaltung in den jeweiligen Institutionen für acht von elf Personen. Drei Personen erwähnten, dass das Coaching diesbezüglich für sie nicht hilfreich war.

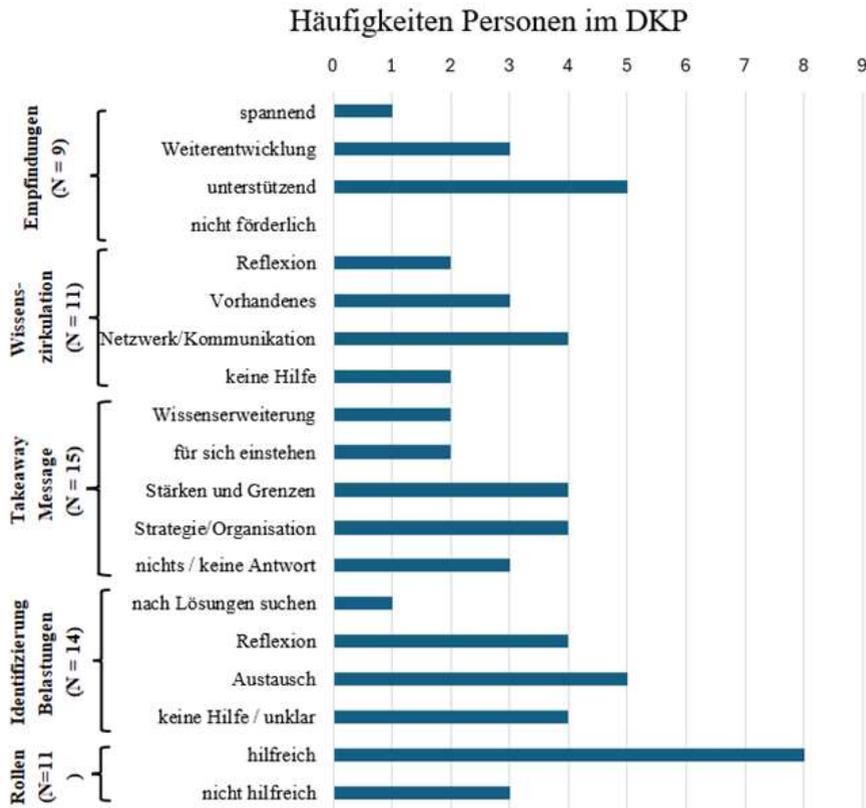


Abb. 4: Häufigkeiten der Aussagen von den Personen im DKP

Bezüglich der Bedeutung, welche das Coaching für die Vorgesetzten der Mitarbeitenden aufweist (Forschungsfrage 2), zeigen die Ergebnisse bei der Kategorie „Empfindungen zum Coaching“, dass die Mehrheit das Coaching positiv beurteilte (siehe Abbildung 5). Fünffmal wurde es von den Vorgesetzten als unterstützend bzw. hilfreich bezeichnet: „*Sehr wertvoll und absolut empfehlenswert*“ (V42). Eine Person

bezeichnete es als „*spannend*“. Zwei Personen konnten keinen klaren Nutzen darin erkennen.

Bei der Frage, inwiefern das Coaching zum Projekt beigetragen hat, ließen die meisten Vorgesetzten ($N = 7$) die Frage unbeantwortet bzw. sie erwähnten, dass sie keinen Nutzen darin erkennen konnten: „*Es war interessant und bereichernd, aber nicht wirklich am Erfolg, an der Umsetzung beitragend*“ (V56). Vier Vorgesetzte nannten als Vorteil die Kommunikation bzw. Koordination, wie zum Beispiel, dass das Coaching einen Rahmen für den Austausch bot (V43) oder dass es der Anstoss war, dass „*Kommunikation in Gang gekommen ist*“ (V38). Zwei Vorgesetzte erwähnten, dass das Coaching hilfreich für die weitere Zusammenarbeit ist und es diesbezüglich hilfreich war, „*die Wahrnehmung und Einschätzung der anderen vorgesetzten Person zu hören*“ (V41).

Hinsichtlich der Identifizierung von Belastungen ließen die meisten Vorgesetzten die Frage dazu unbeantwortet oder sagten, dass sie keinen Nutzen in der strukturierten Begleitung erkennen: „*es gab keine neuen Erkenntnisse*“ (V50). Vier Vorgesetzte schätzten bezüglich der Belastungen den Austausch in den strukturierten Gesprächen: „*Durch das Coaching wurden die notwendigen offenen Punkte angesprochen und klar identifiziert*“ (V55). Weitere Aspekte, welche von den Vorgesetzten angesprochen wurden, waren die Suche nach Lösungen ($N = 3$) und die Möglichkeit zur Reflexion ($N = 1$).

Die Frage, ob den Vorgesetzten die Rolle der Person im DKP durch das Coaching bewusster geworden ist, wurde von den meisten Vorgesetzten positiv beurteilt ($N = 10$). Davon antworteten acht Vorgesetzte mit „eher ja“ und zwei mit „voll und ganz“. Insgesamt vier Vorgesetzte konnten diesbezüglich keinen klaren Nutzen erkennen und antworteten mit „eher nicht“ ($N = 3$) oder „gar nicht“ ($N = 1$).

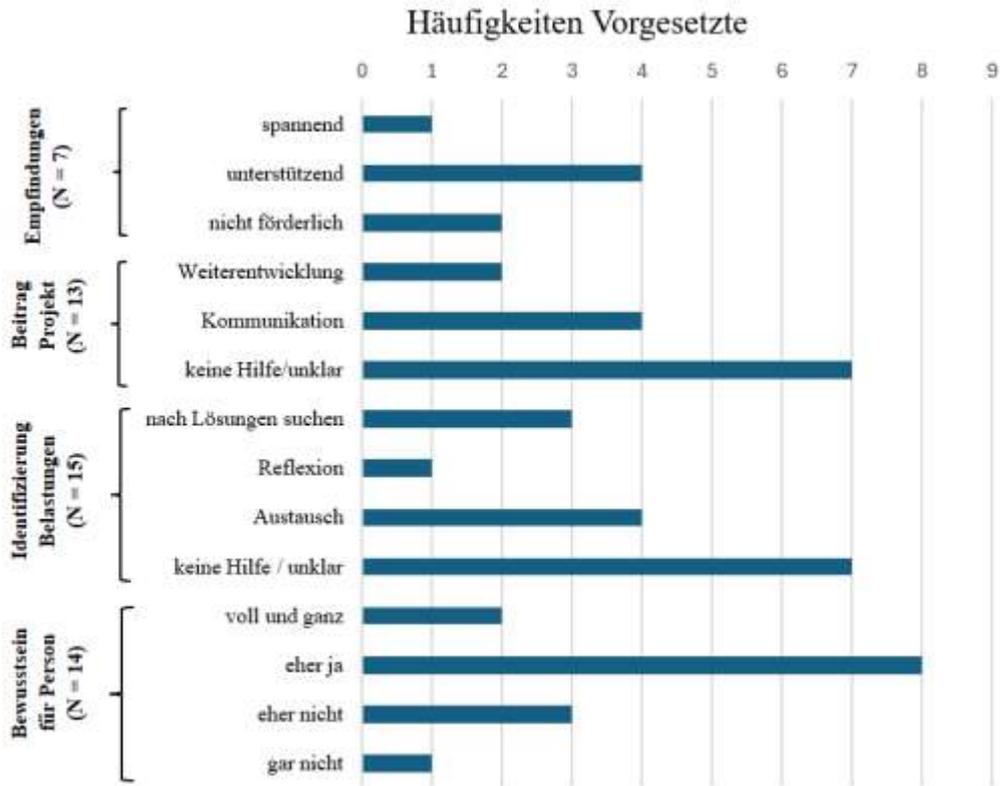


Abb. 5: Häufigkeiten der Aussagen der Vorgesetzten

5 Diskussion und Schlussfolgerungen

In diesem Artikel wurde die subjektive Bedeutung der Wirksamkeit von Coaching von Personen und deren Vorgesetzten im DKP untersucht. Die Personen im DKP, bei denen das Coaching die persönliche Entwicklung begleitete, beurteilten das Coaching tendenziell als positiver und wichtiger als die Vorgesetzten, bei denen die gemeinsame Entwicklung von Visionen und Zielen begleitet wurde. Für die Personen im DKP waren insbesondere die Kommunikation und der Austausch mit einer ausenstehenden Person hinsichtlich Organisation und Reflexion wichtige Aspekte zur persönlichen Verbesserung. Zudem half das Coaching den Personen, sich ihrer Stärken und Grenzen bewusst zu werden, Belastungen bei sich selbst zu erkennen und ihr Selbstmanagement zu verbessern. Des Weiteren konnte es zur Selbstreflexion motivieren und den Personen im DKP zur persönlichen Weiterentwicklung verhelfen. Auch die Vorgesetzten betonten die Kommunikation und sahen die Identifizierung von Belastungen sowie das Erarbeiten von Lösungen als wichtige Bestandteile des Coachings.

Das Coaching schaffte also einen Raum, sich gemeinsam über die Lage der angestellten Person im DKP auszutauschen, sich über deren anspruchsvolle Rolle bewusst zu werden und entsprechende Lösungen zu suchen bzw. finden. Dies ist insbesondere deshalb relevant, weil unklare Rahmenbedingungen als belastend beschrieben werden (Rohwer et al., 2021; Wesselborg & Bauknecht, 2022). Die Ergebnisse im vorliegenden Artikel zeigen also, dass die Unterstützung durch die Coachinggespräche für die Personen im DKP und deren Vorgesetzten als wichtig und förderlich hinsichtlich der Tätigkeit in einem DKP und dessen vielschichten Herausforderungen erachtet wurden. Somit sind sie konsistent mit vorherigen Untersuchungsergebnissen zur Effektivität von Coaching (z. B. Cannon-Bowers, 2023; Ryba & Roth, 2022).

Als Limitation muss aufgeführt werden, dass aufgrund der begrenzten Anzahl an Coachinggesprächen die nachhaltige Umsetzung von Lösungsvorhaben oder die längerfristige persönliche (Weiter-)Entwicklung von Personen im DKP nicht begleitet

oder untersucht werden konnten. Zudem ist trotz Orientierung an Qualitätskriterien (z. B. Mayring, 2015) die Übertragbarkeit der Ergebnisse aufgrund der kleinen Fallzahl, der freiwilligen Teilnahme und der Kontextgebundenheit begrenzt.

Insgesamt erweist sich die vorliegende empirische Untersuchung als wertvoll für die Arbeit in einem DKP. Sie zeigt auf, dass durch das Coaching potenzielle Stressoren bearbeitet und die Herausforderungen der Doppelbeanspruchung im Pflege- und Lehrberuf besser bewältigt werden, was hinsichtlich der Gesundheitsförderung von Personen in einem DKP zentral ist (Mojtahedzadeh et al., 2021; Wesselborg & Bauknecht, 2022). Zudem können aus den Ergebnissen und Limitationen dieser Untersuchungen weitere Forschungsperspektiven abgeleitet werden. Beispielsweise könnte die längerfristige Begleitung eines/r Coach:in für Personen im DKP und deren Vorgesetzten untersucht werden, um eine nachhaltige Umsetzung von Lösungsansätzen hinsichtlich Belastungen sowie zukünftige persönliche (Weiter-)Entwicklungen zu beleuchten und somit die Zusammenarbeit an der Schnittstelle Praxis-Hochschule zu stärken. Die vorliegende Untersuchung hebt somit die Bedeutung von Coaching für Personen im DKP hervor, macht jedoch auch die Notwendigkeit weiterer empirischer Forschung in diesem Bereich deutlich.

Literaturverzeichnis

- Ahn, M. S., & Ziedonis, D. (2019). Coaching Health Care Leaders and Teams in Psychiatry. *Psychiatric Clinics of North America*, 42(3), 401–412.
- Bamberger, G. (2022). *Lösungsorientierte Beratung* (6. Aufl.). Beltz.
- Becker, E. S., Waldis, M., & Staub, F. C. (2019). Advancing student teachers' learning in the teaching practicum through Content-Focused Coaching: A field experiment. *Teaching and Teacher Education*, 83, 12–26.
- Biedermann, H., Krattenmacher, S., Graf, S., & Cwik, M. (2021). Zur Bedeutung des doppelten Kompetenzprofils in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38(3), 21–36.

- Brühwiler, C., & Leutwyler, B. (2020). Praxisrelevanz von Forschung als gemeinsame Aufgabe von Wissenschaft und Praxis: Entwurf eines Angebots-Nutzungs-Modells. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38(1), 21–36.
- Bruggmann, N. (2014). Motivation fördern, Bereitschaft aktivieren: Gelingensfaktoren bei der Umsetzung des Zürcher Ressourcen Modells ZRM® in der (sozial-)pädagogischen Praxis und mit unfreiwilligen Klient/-innen. In A. R. Nussbaum & M. Storch (Hrsg.), *Ich packs! Selbstmanagement für Jugendliche. Ein Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell* (3., vollständig überarb. Aufl., S. 303–320). Hogrefe.
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1204166.
- Carmel, R. G., & Paul, M. W. (2015). Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship. *Policy Futures in Education*, 13(4), 479–491.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5., vollständig überarb., aktual. und erw. Aufl.). Springer VS.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Hogrefe.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (7. völlig überarb. Neuaufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (2018). Coachingdefinitionen und -konzepte. In S. Greif, H. Möller, & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1–9). Springer.
- Helffferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoepfner, A. (2006). Zukunftstrends und ihre Implikationen für das Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 13, 281–292.
- Kuhl, J., Scheffer, D., Mikoleit, B., & Strehlau, A. (2010). *Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen: Anwendungen der PSI-Theorie in Personalauswahl und-entwicklung* (1. Aufl.). Kohlhammer.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Aufl.). Beltz.

- Mojtahedzadeh, N., Neumann, F. A., Rohwer, E., Augustin, M., Zyriax, B.-Ch., Harth, V., Mache, S. (2021). Betriebliche Gesundheitsförderung in der Pflege. *Präv Gesundheitsf*, 16, 163–169.
- Romano, R., Begarani, F., Bignami, E. G., Casubolo, C., Corbara, R., La Sala, R., La Torre, P., Marletta, G., Marra, S., Martelli, M., Minari, M., Pelosi, G., Sollami, A., Taffurelli, C., & Pipio, A. (2023). Health coaching for undergraduate nursing students: a pilot study for an action research. *Acta Biomedica Atenei Parmensis*, 94(5), e2023209.
- Roth, G., & Ryba, A. (2022). *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte* (5. Aufl.). Klett-Cotta.
- Rohwer, E., Mojtahedzadeh, N., Harth, V., & Mache, S. (2021). Stressors, stress experience and sequelae of nursing personnel in outpatient and inpatient settings in Germany. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 71, 38–43.
- Ryba, A., & Roth, G. (2022). *Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell* (2. Aufl.). Klett-Cotta.
- Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). (2014). *Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Schweiz: Bericht des Bundesrats in Erfüllung des Postulats WBK-SR* (12.3343). Bern. <https://edudoc.ch/record/115590/?ln=de>
- swissuniversities. (2021). *Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs: Schlussbericht P-11 2017–2020*. https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Forschung/P-11/P11_2017-2020_Schlussbericht.pdf
- swissuniversities (2024). *P-11 Doppeltes Kompetenzprofil (2021–2024)*. P-11 Doppeltes Kompetenzprofil (2021–2024). <https://www.swissuniversities.ch/themen/nachwuchsfoerderung/p-11-doppeltes-kompetenzprofil-2021-2024>
- Ulmann, R., Hausheer, A. C., Jochum, A., Koller, A., Krattenmacher, S., Rickenbacher, A., Kruse, F., & Kohler, M. (2024). Das doppelte Kompetenzprofil: Ein Beitrag für die Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft. *Pflege*, 38(1), 3–10.
- Wesselborg, B., & Bauknecht, J. (2022). Belastungs- und Resilienzfaktoren vor dem Hintergrund von psychischer Erschöpfung und Ansätzen der Gesundheitsförderung im Lehrerberuf. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 18, 282–289.