

Es gibt wenige Dinge, die so sehr auf das Miteinander im Praxisteam einwirken, wie der Führungsstil der Praxisleitung. Ob bewusst oder unbewusst gelebt, sie ist immer Vorbild. Die Art der Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle, wie Botschaften beim Team und bei jedem einzelnen Mitarbeiter ankommen. Dieser Beitrag stellt ein Tool vor, das zu mehr Gelassenheit bei der Führungskraft und Miteinander in der Zusammenarbeit führen kann.



# Coaching als Führungsstil

## Teil 1: Hintergründe eines Erfolgskonzepts

Gudrun Mentel



Man kann einen Artikel über Coaching sehr wissenschaftlich beginnen. Nach der engen Definition ist Coaching ein professioneller Begleitungsprozess, der nach strengen Regeln abläuft. Dabei unterstützt der Coach den Coachee bei dessen Suche nach Lösungen in Veränderungs- und Steuerungsprozessen. Im Zentrum stehen dabei die Bedürfnisse und Ressourcen, die der Coachee mit sich bringt. Coaching arbeitet lösungsorientiert, d. h. es werden eigene Strategien vor dem Hintergrund seiner Biografie entwickelt. Dies kann z. B. voraussetzen, dass er erkennt, welche Muster sein Verhalten und seine Einstellungen prägen. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass Menschen Ressourcen schon in sich tragen, um Lösungen zu entwickeln, wenn sie dabei entsprechend begleitet werden. Wer erkennt, welche Stärken er hat, wann er schon einmal Erfolge erzielt und wie er diese errungen hat, dem bieten sich allein durch diese Erkenntnisse viele Ideen und Möglichkeiten, neue Wege auszuprobieren. In einem Coaching geht es daher immer darum, in sich hineinzuhören, sich selbst zu reflektieren und neue Sichtweisen zuzulassen. Im strengen

Sinne stellt daher ein Coaching eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee dar, bei der ein Thema bearbeitet wird. Die Anforderungen an

solche Coachs sind hoch, denn diese setzen sich mit emotionalen Themen auseinander und müssen dabei immer wieder die eigenen Emotionen reflektieren, geben aber keine Tipps. Die Werkzeuge des Coachs sind die eigene Haltung und der gezielte Einsatz von Fragen, mit dem der Coachee bei seiner Reflexion und Lösungssuche begleitet wird. Ein guter Coach begleitet Menschen dabei, sich selbst weiterzuentwickeln. Soweit zur engen Definition. Nach meiner Erfahrung kann Coaching aber auch als Einstellung verstanden werden, mit der man Mitarbeitern begegnet. Eine Einstellung, bei der man sich als Begleiter von Menschen versteht und deren Weiterentwicklung als Ziel hat. Diese Einstellung hilft beiden Seiten. Die Führungskraft selbst kann stressfreier und souveräner agieren, der betreffende Mitarbeiter erfährt viel Klarheit und Wertschätzung zugleich durch die Ansprache der Führungskraft. Im Folgenden werden die Bausteine dieses Konzeptes vorgestellt.

**Klarheit über die Wirkung: Mitarbeiterführung ist Selbstführung**

Wer Mitarbeiter führt, tut dies auf vielen Wegen. Er kann Gespräche führen (oder nicht), er kann Anweisungen geben (oder nicht), er kann Teambesprechungen durchführen (oder nicht) oder

er kann Regeln vorgeben und sich selbst nicht daran halten. Sie sehen schon: Die Wirkung des eigenen Verhaltens ist beträchtlich und vielfältig. Gerade in einer Zahnarztpraxis verbringen Menschen viel Zeit und auf engem Raum miteinander. Das führt dazu, dass Mitarbeiter vieles und unmittelbar vom Auftreten des Zahnarztes mitbekommen. Dies ist ein wichtiger Hebel, den man selbst als Praxisleitung ansetzen kann, indem man sich bewusst macht, wie hoch die eigene Wirkung auf das Team und einzelne Mitarbeiter ist. Anders gesagt: in dem Maße, in dem ich mich selbst führe, führe ich meine Mitarbeiter. Die Reflexion beginnt damit, dass ich mir selbst einiges bewusst mache, z. B. mein eigenes Verhalten (Pünktlichkeit), Konsequenzen (Bezug auf Regelbrüche einzelner Mitarbeiter), Auftreten (z. B. was sage ich, wenn der Patient mit starker Halitosis den Raum verlässt).

**Zulassen der Emotionen: Führung macht etwas mit mir**

Wer Mitarbeiter führt, stößt immer wieder an die eigenen Grenzen. Sich das einzugestehen, ist eine wichtige Hilfe. Als Führungskraft darf und muss man sich der eigenen Emotionen stellen und sich diesen bewusst werden. Egal, ob es positive oder negative sind, es ist immer dieser Führungsprozess, der bei einem



selbst etwas auslöst. Idealerweise spürt man dabei zunächst in sich hinein. Ein Austausch darüber kann mit einem Kollegen, Freund oder professionellen Coach sinnvoll sein.

*Die Basis: Was hat mich zu dem gemacht, was ich bin?*

Dieses Hinsehen auf das eigene Verhalten mag mitunter schmerzhaft sein, es ist aber immer hilfreich. Denn wir alle agieren nach bestimmten Mustern, die vor allem in Stresssituationen immer wieder unbewusst ablaufen. Im Führungsalltag fragen wir uns manchmal: Warum bringt mich das Verhalten des einen Mitarbeiters so auf die Palme? Warum gerate ich mit einem bestimmten Mitarbeiter besonders aneinander? Warum schmerzen mich bestimmte Worte immer wieder? Hierfür gibt es professionelle Tools, mit denen Menschen diese Muster lernen können. Das Verstehen der eigenen Muster ist der erste Schritt, der zweite das bewusste Verändern.

*Die Haltung ändern: vom Ich zum Du*

Das Bewusstmachen der eigenen Wirkung auf die Mitarbeiter, das Zulassen der eigenen Emotionen und die Reflexion der eigenen Verhaltensmuster, all das ist die Basis für den Weg zu einem wertschätzenden und klaren Führungsstil. Darauf baut ein weiterer Baustein auf: Es ist die Bereitschaft, sich bei einem Austausch konsequent auf die Bedürfnisse des anderen einzustellen. Die eigene Sichtweise z. B. bei einem Konflikt ist eben nur die eine Seite, und der Mitarbeiter hat seine eigene. Vielleicht habe ich etwas bei diesem Konflikt übersehen? Habe ich meine Emotionen im Griff? Wie geht es dem anderen? All diese Fragen drücken den Wunsch aus, sich verstärkt mit den Wünschen des Gegenübers zu beschäftigen. Diese Haltung verdeutlicht Wertschätzung und nimmt Bedürfnisse konsequent wahr. Die eigene Sichtweise tritt damit nicht aus dem Fokus, sie wird vielmehr erweitert.

Den Fokus schärfen:  
Was ist mein Ziel?

Mitarbeiter brauchen eine Führung, die gleichermaßen wertschätzend wie klar

ist. Diese Klarheit entsteht dadurch, dass man sich als Führungskraft klarmacht, was das Ziel eines Gesprächs oder einer Handlung ist. Will ich eine Information geben? Will ich dem Mitarbeiter eine Anweisung erteilen? Will ich seine Meinung hören? All diese Fragen helfen z. B. dabei, ein Gespräch mit einem Mitarbeiter zu fokussieren. Viel zu oft können Führungskräfte sagen, was sie nicht wollen. Sie haben eine große Wirkung auf ihre Mitarbeiter. Diese übernehmen wiederum das Verhalten und die Kommunikation automatisch und mitunter bestechend ehrlich. Eine Führungskraft, die sagt, was sie nicht will, hat auch Mitarbeiter, die nicht wissen, was sie tun sollen. Die Klarheit beginnt dabei, dass man sich als Führungskraft zunächst überlegt: Was will ich eigentlich? Was ist mein Ziel?



Fazit

Mit klaren Fragen an die eigene Person wird die Basis für eine ebenso klare wie wertschätzende Führungsarbeit gelegt. Diese beginnt immer mit der Auseinandersetzung mit dem eigenen Auftreten, den eigenen Emotionen und Zielen. Sie geht weiter mit einer ganzheitlichen und positiven Sicht auf den Mitarbeiter. All das ermöglicht eine lösungsorientierte, partnerschaftliche und entspannte Führungsarbeit. Konkrete Tools für die Umsetzung im Praxisalltag werden im nächsten Artikel im *Prophylaxe Journal* 3/2021 vorgestellt.

Kontakt



**Gudrun Mentel**

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
Tanusstraße 24  
65824 Schwalbach am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de  
www.gudrun-mentel.de



**Itis-Protect®**

Zum Diätmanagement  
bei Parodontitis

## Wirkt bei beginnender und chronischer Parodontitis

60% entzündungsfrei  
in 4 Monaten

Studien-  
geprüft!



- ✓ unterstützt ein gesundes Mikrobiom
- ✓ trägt zur Regeneration von Gewebe bei
- ✓ stabilisiert das Immunsystem

Lebensmittel für besondere medizinische Zwecke (bilanzierte Diät).  
Nicht zur Verwendung als einzige Nahrungsquelle geeignet.  
Nur unter ärztlicher Aufsicht verwenden.

Mehr Informationen erhalten Sie unter  
[itis-protect.de](https://www.itis-protect.de)



IT-PJ 2021

und auf  
[hypo-a.de/infos](https://www.hypo-a.de/infos)  
Fax +49 (0)451 30 41 79

Praxisstempel