

Führungskräfte sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter. Insbesondere die Art der Kommunikation und die Haltung, die sie damit transportieren, werden vom ganzen Praxisteam intensiv wahrgenommen. Im ersten Teil dieser Artikelreihe wurden die Hintergründe eines Führungskonzeptes vorgestellt, bei dem Coaching als zentrales Instrument eingesetzt wird. Im Folgenden werden nun konkrete Tipps für die Umsetzung im Praxisalltag vorgestellt.



# Coaching als Führungsstil

## Teil 2: Tipps für den Praxisalltag

Gudrun Mentel

### Die Einschätzung des Mitarbeiters

Dieses Tool hilft sehr dabei, die eigene Sicht, die man als Führungskraft auf seine Mitarbeiter hat, zu hinterfragen und neue Perspektiven zu entwickeln. Eine Basis kann die X-Y-Theorie von Douglas McGregor, der als einer der Gründerväter des zeitgenössischen Managementgedankens gilt, sein.

Nach der X-Theorie ist ein Mitarbeiter grundsätzlich abgeneigt gegenüber jeglicher Arbeit und will so wenig Verantwortung wie möglich übernehmen. Er braucht daher klare Ansagen für seine Tätigkeit, indem man ihm detaillierte Vorgaben gibt. Im Alltag reagiert er nur auf Sanktionen, wenn er einen Regelbruch begeht. Was hier hart wirkt, ist eine Annahme. So kann eine Führungskraft einen Mitarbeiter sehen. Sie kann ihn aber auch nach der Y-Theorie beurteilen. Dabei erkennt sie einen Mitarbeiter, der motiviert, fleißig und erfolgsorientiert ist. Dieser übernimmt gerne Verantwortung und bringt Ideen ein. Es sind also vor allem positive Eigenschaften, die diesen Mitarbeiter auszeichnen.

Ein enormer Unterschied? Wunschenken? Nein, denn es handelt sich um den gleichen Mitarbeiter, aber um eine unterschiedliche Sicht, welche die Führungskraft auf ihn hat. Diese Sicht-

weisen haben im Alltag gänzlich unterschiedliche Wirkungen. Wenn man einem Mitarbeiter wenig zutraut und glaubt, dieser braucht detaillierte Vorgaben, sei faul und benötige vor allem Sanktionen, dann wird sich dieser auch so verhalten. Als Führungskraft wird man vor allem im Alltag wahrnehmen, was dieser Mitarbeiter für Fehler macht (bei der Umsetzung der Vorgaben) und

in der Folge noch genauere Anweisungen geben. Dies wiederum führt zu einem entsprechenden Verhalten beim Mitarbeiter, indem dieser unsicherer wird, die Kontrolle spürt, mehr Angst vor Fehlern bekommt und diese auch (verstärkt) macht. Er zeigt immer weniger Eigeninitiative und macht irgendwann Dienst nach Vorschrift. Er liefert vielleicht noch das Ergebnis ab, aber demotiviert,



**Abb. 1:** Spricht die Führungskraft nur die Fehler des Mitarbeiters an, übernimmt dieser weniger Verantwortung und die Leistungen sinken.

und er zeigt kaum/wenig Verantwortung mehr für das, was er tut. Schließlich hat er gelernt: Egal, was ich mache, meine Führungskraft sieht nur meine Fehler und spricht diese an. Eine zweite Sache hat er auch gelernt: Die Führungskraft gibt vor, WAS und WIE etwas zu tun ist. Er denkt also weniger über das Ziel einer Aufgabe nach – eine echte Delegationskultur wandert damit in weite Ferne. Das Ergebnis ist oft eine Führungskultur, bei der der Mitarbeiter die Verantwortung für eine Aufgabe an die Führungskraft zurückdelegiert. Diese wiederum ist immer genervter darüber, was alles nicht klappt und übernimmt immer häufiger selbst eine Aufgabe. Kurzum: Die Führungskraft hat den Mitarbeiter, den sie von Anfang an vermutet hat. Es geht aber auch anders. Ein Mitarbeiter, der Eigeninitiative zeigt, Ideen einbringt und hier positive Reaktionen erfährt, ist dadurch automatisch motivierter und selbstsicherer. Schließlich hat er gemerkt: Meine Ideen werden ernst genommen, und ich bekomme viele positive Rückmeldungen zu dem, was ich mache. Die Führungskraft nimmt bei diesem Mitarbeiter verstärkt wahr, was dieser an positiven Effekten für das Praxisteam beiträgt. Automatisch wird ihm die Führungskraft Rahmenbedingungen schaffen, bei denen er sich positiv entwickeln kann. Bei Aufgaben lässt sie ihm viel Spielraum, und der Mitarbeiter liefert das gewünschte Ergebnis, weil er weiß, was von ihm erwartet wird. In der Ideensuche bei neuen Projekten oder Veränderungen wird man sich als Führungskraft auf dessen Ideen freuen und der Mitarbeiter diese deshalb auch liefern (in der Wahrnehmung der Führungskraft). Auch wird die Führungskraft (unbewusst) mehr Zeit mit diesem Mitarbeiter verbringen, weil sie sich in seiner Gegenwart wohlfühlt und demzufolge mehr über ihn weiß und ihn wiederum sympathisch findet. Spannend bei diesem Kreislauf zwischen Wahrnehmung, Interpretation und erfüllendem Meinungsbild ist, dass der zweite Typ Mitarbeiter meist nur etwas weniger Fehler macht als der erste. Der Unterschied liegt lediglich im Auge des Betrachters. Die Führungskraft nimmt beim Mitarbeiter Typ X einfach mehr Fehler wahr als beim Typ Y. Es kommt also auf die Wahrnehmung und die genaue Reflexion der eigenen Erwar-

tung an. Um einen Mitarbeiter zu motivieren und ihm Spielraum für Verantwortung und Ideenreichtum zu ermöglichen, stellt das Coaching als Führungsinstrument die ideale Möglichkeit dar. Im Alltag selbst bietet dieses Tool eine Chance für Weiterentwicklung.

### Die Stärken fördern

Einzelnen im Praxisalltag, beim Jahresgespräch oder bei der Teambesprechung – es gibt so viele Möglichkeiten, den Fokus der eigenen Wahrnehmung auf die Stärken eines Mitarbeiters zu legen und diesen auch zum Ausdruck zu bringen. Hier helfen Fragen wie „Was motiviert Sie?“ oder „Wie haben Sie dieses Problem schon einmal gelöst?“. Bei einem Jahresgespräch kann die Führungskraft z. B. deutlich darstellen, welche Verhaltensweisen ihr positiv beim Mitarbeiter aufgefallen sind und welche dieser unbedingt beibehalten soll. Erst dann können beide Seiten besprechen, was man noch verbessern kann, aber erst dann und nur im Paket mit der Erwähnung der Stärken.

### Lösungen und Eigenentwicklung ermöglichen

Die ständige Weiterentwicklung des ganzen Teams und einzelner Mitarbeiter ist von zentraler Bedeutung für den Praxiserfolg. Ein offensiver Umgang mit Fehlern ist daher von großer Wichtigkeit. Der größte Fehler ist schließlich jener, der nicht zugegeben wird. Führungskräfte in Zahnarztpraxen brauchen daher die Offenheit ihrer Mitarbeiter und diese wiederum brauchen eine Praxiskultur, in der sie aus Fehlern lernen können. Beides kann verbunden werden, indem bei Teambesprechungen die Fehler Einzelner nicht in Gegenwart aller besprochen werden, sondern nur unter vier Augen. Bei der Suche nach Lösungen stehen dann die Erfahrungen der Mitarbeiter und des Teams im Fokus: „Wie können wir künftig dafür sorgen, dass XY eintritt?“ Im Einzelgespräch mit einem Mitarbeiter kann gezielt nach Unterstützungs- oder Veränderungsmöglichkeiten gesucht werden. Hier helfen Fragen wie: „Welche Ideen haben Sie, um künftig dieses Verhalten zu zeigen?“ Oder „Was brauchen Sie? –



**Itis-Protect®**

Zum Diätmanagement  
bei Parodontitis

## Wirkt bei beginnender und chronischer Parodontitis

**60% entzündungsfrei  
in 4 Monaten**



- ✓ 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)



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

IT-PJ 2021

Praxisstempel

Was tragen Sie dazu bei?“ Demgegenüber erzeugen Fragen nach dem „Wer hat diesen Fehler gemacht?“ oder gar ein Aufzählen aller Missstände lediglich Mitarbeiter des Typs X.

### Dem Mitarbeiter viel zutrauen

Mitarbeiter wollen und können Verantwortung übernehmen, wenn sie den Rahmen dafür haben. Dieser ist in einer Zahnarztpraxis mit den vielen regulatorischen Anforderungen und medizinischen Notwendigkeiten klein (im Vergleich zu anderen Unternehmen oder Branchen). Es hilft daher allen Beteiligten, jede Möglichkeit einer Eigenverantwortlichkeit zu nutzen. Je nach Berufserfahrung und Interesse sollte die konkrete Aufgabe sehr unterschiedlich sein. Einem Experten muss dabei ein größerer Spielraum als einem Auszubildenden gewährt werden. Im Nachgang kann dann wieder mit dem Mitarbeiter zusammen reflektiert werden: „Was lief gut?“ oder „Was hat mich erfolgreich gemacht?“ oder „Was werde ich beim nächsten Mal verbessern?“. Von großer Bedeutung ist immer, dass der Mitarbeiter selbst die Reflexion vornimmt und die Antwort selbst nennt.

### Den Mitarbeiter selbst reflektieren lassen

Führung heißt in erster Linie zuhören und den Mitarbeiter sprechen lassen. Wenn er Spielraum für Verantwortung haben und Ideen entwickeln soll, muss er beides auch umsetzen können. Die Führungskraft sollte daher das Gespräch mit Fragen lenken und die Antworten dem Mitarbeiter überlassen. Bei einer Delegation von Aufgaben kann z. B. nach dem „Wozu“ gefragt werden, damit der Mitarbeiter selbst sagen kann, was aus seiner Sicht das Ziel ist. Es stärkt das Commitment und Mitdenken. Wer weiß und erklären muss, wozu er etwas tut, der kann dies auch verinnerlichen. Dabei entsteht auch eine neue Form der Energie zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, denn dieser wird dann derjenige, der mehr redet und damit mehr von sich erzählt.



**Abb. 2:** Ein wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern führt dazu, dass sie Verantwortung und Initiative übernehmen.

So kann die Führungskraft dann das Gespräch besser lenken.

### Erfolge betonen

Hat die Führungskraft eine Vereinbarung mit dem Mitarbeiter getroffen, was dieser verbessern soll (bei seinem Verhalten oder seiner Leistung), so ist es für beide sehr hilfreich, wenn die Führungskraft die Erfolge, die der Mitarbeiter erzielt, sofort und deutlich betont. Auch wenn es sich um scheinbare Selbstverständlichkeiten (aus Sicht der Führungskraft) handelt, ist es wichtig, dass beide dies wahrnehmen. Die Führungskraft nimmt dann auch die positiven Dinge an einem Mitarbeiter wahr, ändert die Sicht auf ihn und freut sich selbst über den eigenen Führungserfolg. Der Mitarbeiter wiederum nimmt wahr, dass er ein Feedback bekommt und was ihm gelungen ist. Außerdem weiß er, was er künftig beibehalten soll – eine Win-win-Situation für beide.

### Fazit

Coaching als Führungsstil ist in erster Linie eine Einstellung und beginnt mit dem Bewusstwerden der eigenen

Wahrnehmung. Mit vielen kleinen Schritten kann es gelingen, eine kooperative und wertschätzende Art der Zusammenarbeit in einer Zahnarztpraxis zu entwickeln. Damit trägt der Praxisinhaber nicht nur dem Wunsch vieler Leistungsträger Rechnung, die ein stimulierendes und konfliktfreies Arbeitsumfeld suchen, sondern auch dem eigenen Wunsch nach gelassener und effektiver Führung.

### Kontakt



#### **Gudrun Mentel**

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



LUNOS®  
VOR FREUDE STRAHLEN

# FLOW POWER



„Jetzt Frühjahrs-  
angebote sichern!  
[duerrdental.com/flow-power](http://duerrdental.com/flow-power)

**Dieses Power-Team trifft einfach jeden Geschmack:** die Lunos® Prophylaxe-Pulver mit ihren verschiedenen Geschmacksrichtungen in Kombination mit dem MyLunos® Pulver-Wasserstrahl-Handstück mit seinen Pulverbehältern in unterschiedlichen Farben. Die Lunos-Produkte sind optimal aufeinander abgestimmt, bringen Farbe in Ihre Praxis und sorgen für maximale Flow Power im Prophylaxe-Alltag.  
**Mehr unter [www.lunos-dental.com](http://www.lunos-dental.com)**

 **DÜRR  
DENTAL**  
DAS BESTE HAT SYSTEM