

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 97, Juni 2011

Thema:

## **DIE DIENSTLEISTUNG COACHING IN DER (ARZT- UND ZAHNARZT-)PRAXIS**

### INHALT:

- **Business-Coaching:**  
Zielorientierte Dienstleistung auch für hoch spezialisierte Branchen
- **Coaching in der Praxis:**  
Francesco Tafuro im Gespräch mit Jörn Ehrlich
- **Unternehmen Zahnarztpraxis - die Bausteine des Erfolgs**
- **Zu guter Letzt...**

## **Business-Coaching - Zielorientierte Dienstleistung auch für hoch spezialisierte Branchen**

Ärzte und Zahnärzte führen Wirtschaftsbetriebe von höchster Komplexität. Heute genügt es nicht mehr, dass Praxen als Dienstleistungsunternehmen nur in medizinischer, technologischer und betriebswirtschaftlicher Hinsicht „state-of-the-art“ sind. Auch bei der Patientenbindung und der Mitarbeiterführung stellen sich dem Arzt und dem Zahnarzt täglich neue Herausforderungen, die über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens entscheiden.

Für viele Patienten wird der Wunsch nach Zuwendung und Einfühlung immer wichtiger bei der Beurteilung von medizinischen Dienstleistungen. Zugleich soll der Praxisinhaber als Chef seinen Mitarbeitern die gemeinsamen Ziele motivierend vermitteln, damit das gesamte Team die volle Kraft in die Zielerreichung investiert. Und zu guter Letzt geht es auch um die eigenen Bedürfnisse der Ärzte und Zahnärzte, um mit einer möglichst ausgewogenen Lebensführung die Mehrfachbelastungen langfristig schultern zu können.

Hier setzt das Erfolgsinstrument Coaching an. Auch unter Medizinern nutzen immer mehr Menschen die individuelle Methodik aus dem Spitzensport, um ihren beruflichen Alltag mit ausgereiften Coaching-Werkzeugen noch erfolgreicher zu gestalten.

Eine solide Coaching-Fortbildung gehört heute für viele Zahnärzte, Ärzte und Führungskräfte zum persönlichen Karriereweg dazu. So etwa die Ausbildung zum zertifizierten Business-Coach bei V.I.E.L.<sup>®</sup> Coaching + Training, die seit 2002 in Hamburg durchgeführt wird.

Die V.I.E.L.-„Coaching-Kompakt“-Seminare bilden dabei die Grundlage für wirksames Coaching-Know-how. Die Teilnehmer lernen, andere Menschen zielorientiert zu unterstützen und in die Rolle eines Coaches hineinzuwachsen. Das Coaching-Kompakt ist als Bildungsurlaub sowie u.a. von der Bundeszahnärztekammer (BZÄK) und der Deutschen Gesellschaft für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde (DGZMK) als Fortbildung anerkannt. Ärzte, Zahnärzte und Apotheker erhalten für die Teilnahme an dem fünftägigen Seminar jeweils insgesamt 46 Weiterbildungs-Punkte.

Das Coaching-Kompakt-Seminar findet achtmal im Jahr in Hamburg statt. Und da Lernen und Persönlichkeitsentwicklung in entspannter, mediterraner Atmosphäre besonders nachhaltig wirkt, führt V.I.E.L. vom 22. bis 28. April 2012 auch wieder einen Durchgang auf Mallorca durch. Die Teilnehmer erleben auf der Ferieninsel eine besonders intensive Weiterbildung voller Inspiration und frischer Ideen...um in der Praxis anschließend noch erfolgreicher mit Mitarbeitern, Kunden und Patienten arbeiten zu können.

Ulrich Tormin



# Coaching in der Praxis:

## Francesco Tafuro im Gespräch mit Jörn Ehrlich

aus:

**„Unternehmen Zahnarztpraxis - die Bausteine des Erfolgs“**  
von Nicole Franzen und Francesco Tafuro

Erscheinungstermin: August 2011 (Vorbestellungen ab sofort)

**Francesco Tafuro: Herr Ehrlich, was ist für Sie der Unterschied zwischen Beratung und Coaching?**

**Jörn Ehrlich:** Der Unterschied zwischen Coaching und Beratung wird am deutlichsten in der Kommunikationsweise und im Dienstleistungsverständnis. Auf den Punkt gebracht könnte man sagen: „Beratung ist eine inhaltliche Beeinflussung. Coaching ist eine strukturierende Beeinflussung.“

Gemeinsam ist beiden, dass der Kunde mit einer Fragestellung und einem Problembewusstsein kommt und etwas zu verändern sucht. Wenn ich eine Beratung wünsche, suche ich gezielt einen Fachmann für meine Fragestellung. Ich brauche eine inhaltliche Auskunft und bin zufrieden, wenn ich diese bekomme. In diesem Sinne ist der Zahnarzt immer dann in der Beraterrolle, wenn er seinem Kunden Antworten und Empfehlungen im Hinblick auf den Gesundheitszustand und die Pflege der Zähne liefert. Auch ein Steuerberater etwa löst Probleme seines Kunden, indem er ihm konkrete Verhaltensanweisungen gibt oder aktiv etwas für ihn tut (die Steuererklärung verfasst).

Im Coaching versucht der Coach seinen Kunden (den so genannten „Coachee“) in seiner Selbstverantwortung zu stärken und diesen eher indirekt zu fördern und zu fordern. Man könnte sagen, der Coach gibt den Rahmen vor in welchem der Coachee seinen höchst individuellen Veränderungsprozess durchläuft. Ziel ist es u.a. sich als Coach möglichst schnell überflüssig zu machen. Bestenfalls lernt der Coachee über seine konkrete Fragestellung hinaus, zukünftig ähnliche Themen unabhängig zu lösen. Dadurch erhöht sich sein Freiheitsgrad, die Selbstverantwortung wird gestärkt und letztendlich erwächst zusätzliches Selbstvertrauen. Dies ist wahrscheinlich auch ein Grund, weshalb immer mehr Führungskräfte Coachings in Anspruch nehmen.



### **Gibt es einen Trend, den Sie erkennen?**

Coaching wird sich im Top Level Bereich verändern. Die Grenzen zwischen Beratung, Training, Supervision und Coaching werden fließender. Kompetent ist, wer sich in unterschiedlichen Disziplinen auskennt und situativ entscheiden kann, was der Kunde braucht.

Die Fähigkeit, Menschen in leitender Position ein direktes, qualifiziertes und zielorientiertes Feedback zu geben, wird in den kommenden Jahren wichtiger werden. Menschen brauchen eine Art Till Eulenspiegel. Jemanden der offen und ehrlich sagt, wie der Andere wirkt, wo seine Stärken und wo seine Lernfelder liegen. Diese Qualität erfordert viel Feingefühl, Selbst- und Berufserfahrung. Gut verpackt ist ein qualitativ hochwertiges Feedback „Gold wert“, weil es hilft Zeit zu sparen, Beziehung zu verbessern und knappe Ressourcen zu schonen.

### **Coaching wird aus unserer Sicht oft in Anspruch genommen, wenn Probleme akut oder sogar bedrohlich werden. Wie definieren Sie aus Ihrer beruflichen Erfahrung heraus „persönliche Krisen“?**

Eine persönliche Krise liegt immer im „Auge des Betrachters“, im subjektiven Empfinden. Nach meinen Kriterien sind klassische Definitionen, nach denen man sich unter diesen oder jenen Umständen in einer Krise befindet, im Einzelfall meist wenig hilfreich.

Menschen geraten für gewöhnlich nicht „von jetzt auf gleich“ in eine Krise. Die meisten Krisen entwickeln sich schleichend. Eine Sprechstundenhilfe wird krank, das Kind kommt in die Pubertät, die Hypotheken nagen am Einkommen, usw. Für all diese und weitere Stressfaktoren besitzen wir Kraft- und Energiereserven, auf die wir zurückgreifen können. Wir haben gelernt, mit Stress umzugehen. Unsere „Abbuchungen vom Gesundheitskonto“ verlaufen stückchenweise. Viele Zahnärzte und Ärzte die ich kennen gelernt habe, arbeiten am Rande ihrer Belastungsgrenze. Zu diesem labilen Gleichgewicht gesellt sich dann eine weitere - oft gar nicht große - „Katastrophe“ und die Krise ist perfekt.

Coaching ist eine hervorragende Möglichkeit, um sein Leben auf den Prüfstand zu stellen, die eigenen Prioritäten zu hinterfragen und sich für das Wesentliche zu entscheiden. Oft gilt es, lieb gewordene Gewohnheiten zu verlassen und sich für eine veränderte Lebensführung zu entscheiden. Das heißt, Lebenssinn, soziale Beziehungen, das Streben nach Leistung und Erfolg sowie Investition in die eigene Gesundheit kreativ miteinander zu verknüpfen. Eine Einsicht die übrigens einem Zahnarzt im Regelfall schnell zu vermitteln ist, weil er die Auswirkungen von Stress und Krisen von den Zähnen „ablesen“ kann. Und dies täglich! Ob in einer Krise Coaching alleine hilft, wage ich allerdings zu bezweifeln. Deshalb arbeiten wir bei V.I.E.L mit einem Netzwerk von Gesundheitsexperten zusammen, dem natürlich auch Zahnärzte angehören.



**Was raten Sie einem Klienten, der merkt, dass ihm vieles „über den Kopf wächst“?**

Ich würde ihm raten sich selbst ernst zu nehmen. Im Regelfall ist der Arzt der Dreh- und Angelpunkt in der Praxis. Auf ihm lastet die meiste Verantwortung. Er hat die Investitionen getätigt und zu ihm kommen die Patienten. Wenn er ausfällt, dann gefährdet dies den Fortbestand der gesamten Praxis.

**Wann sollte er einen Coach zu Rate ziehen?**

Ein Coach ist jemand, den man auch aufsuchen kann und sollte, wenn es einem gut geht. Die Patienten gehen ja auch alle sechs Monate zur Prophylaxe. Hier gilt eben nicht das Sprichwort: „Der Schuster trägt die schlechtesten Schuhe“. Ganz im Gegenteil! Menschen mit Führungsaufgaben haben aus meiner Sicht eine Vorbildverpflichtung. Und die zeigt sich durch rechtzeitiges Handeln und die Bereitschaft, sich unabhängig vom Gesundheitszustand zu reflektieren.

**Können Sie uns erklären, weshalb gerade „Kopfmenschen“ wie Zahnärzte, Ärzte oder auch Rechtsanwälte besonders häufig betroffen sind?**

Von Krisen? Dass etwas „über den Kopf wächst“?

**Ja, genau!**

Wenn etwas „über den Kopf“ wächst, dann wächst es im Regelfall in die falsche Richtung. Es sollte besser in die andere Richtung wachsen. In diesen Regionen sitzen nämlich Herz und Intuition. Und ich denke, in unserer Zeit wird niemand mehr anzweifeln, dass sich hier wesentliche Zonen menschlicher Intelligenz befinden. Das wird Ihnen jeder Psychologe, Neurologe und Kreativitätsforscher bestätigen.

Wir wissen heute, dass eine kluge Lebensführung nicht mehr vom Verstand allein gesteuert werden kann. Dafür sind unsere Lebensbedingungen zu komplex geworden. Mehr als 80% aller Entscheidungen im Management werden ohnehin aus dem Bauch getroffen. Der Verstand ist zwar ein hervorragender Berater, aber kein guter Anführer!

Gerade der genannte Personenkreis ist auf Denken spezialisiert. Das fängt meist in der Familie an, wird hier gefördert und setzt sich in Schule und Universität fort. Wer eine solche „langjährige Schulung“ durchlaufen hat, ist oft nicht ausreichend darin geübt, auf andere Signale wie etwa vitale Bedürfnisse, Körpersignale und Gefühle zu achten. Darin sind jedoch oft zentrale Botschaften enthalten, die vom Kopf nicht wahr und ernst genommen werden. Im Coaching werden solche Impulse mit einbezogen und im Hinblick auf das Ziel berücksichtigt. Dadurch entsteht ein ganzheitlicheres Verständnis vom System Mensch und seinen Lebensbedingungen. Ich habe Menschen getroffen - in Zahnarztpraxen und in Konzernen - die aus falsch verstandener Loyalität viel kaputt gemacht haben. Das muss nicht sein. Wenn sich der Einzelne jeden Tag auf´s Neue mit Entschlossenheit, Mut und Humor auch sich selbst widmet, so widmet er sich dem Besten, das er hat!



**Zahnärzte sind sehr fortbildungsinteressiert: Wie kann ein Zahnarzt sicherstellen, dass das, was er in einem Seminar gelernt hat, auch wirklich in die Realität umgesetzt wird? Wie sollte er vorgehen?**

Er sollte sich realistische Ziele setzen. Lieber klein und fein, aber dafür auch praktikabel. Von Anderen ernst genommen zu werden, setzt voraus, dass man sich selbst ernst nimmt. Hier fängt die Veränderung an. Selbstwertgefühl, Gesundheit und eine charismatische Ausstrahlung entwickeln sich dadurch, dass wir uns angemessene Ziele setzen und diese auch erreichen.

Auch hier sehe ich den Zahnarzt in seiner Rolle als Führungskraft in einer zentralen Position. „Walk what you talk“! DAS überzeugt die Mitarbeiter und regt zur Nachahmung an.

**Herr Ehrlich, Sie sind ein „Meister des Reframings“ - haben Sie ein Beispiel, wie Sie aus einer Coachingsitzung heraus das Positive hinter einem Problem herausarbeiten konnten?**

Zunächst möchte ich auf den Begriff Reframing eingehen. Frei übersetzt bedeutet er: Den Dingen, Verhaltensweisen oder Umständen einen neuen (Bedeutungs-) Rahmen verleihen. An dieser Stelle sei das berühmte Wasserglas-Beispiel erwähnt. Halb leer oder halb voll?

Konkret ist es bspw. zunächst hilfreich, einem (aus Sicht der Mitarbeiter) „cholerischen Chef“ zu attestieren, dass er in jedem Fall über genug Durchsetzungskraft und Mut zur Konfrontation verfügt (= Reframing). In einem übersteigerten Verhalten liegt immer der Keim der guten Absicht. Meine Aufgabe als Coach besteht in diesem Fall darin, die positive Absicht des negativen Verhaltens zu verdeutlichen. Diese gilt es zu bewahren um im nächsten Schritt nach geeigneteren - im Regelfall auch für das System verträglicheren - Verhaltensalternativen zu suchen. Meistens will der Betreffende sich ja verändern. Er weiß nur nicht wie. So fühlt er sich gefangen in seinen Verhaltensweisen. Es ist immer leichter von etwas loszulassen, wenn man es würdigt, anstatt es zu verteufeln. Wie gesagt: Es gilt, die Absicht zu würdigen, nicht das Verhalten!

**Sie sind Geschäftsführer von V.I.E.L Coaching + Training in Hamburg: Wie hilft eine Coachinausbildung im Praxisalltag?**

Grundsätzlich erhöht eine gute Ausbildung die soziale Kompetenz. Darüber hinaus entsteht ein Verständnis, wie menschliche Systeme funktionieren und wie man diese als Führungskraft und Verantwortlicher sinnvoll beeinflussen kann. Zum Beispiel lernen Menschen ihre betrieblichen Abläufe besser zu verstehen und bekommen ein Gefühl für soziale Effizienz. Nicht jeder Hebel den man ansetzen kann, zeigt auch Wirkung. Beispielsweise reiben sich viel Praxen darin auf, die Arbeitsabläufe zu verändern und vergessen dabei den Menschen. Computer sind halt leichter zu bewegen als Menschen. Letztere sind jedoch einer DER Erfolgshebel für eine Zahnarztpraxis.



Konflikte werden früher wahrgenommen und die Führungskraft in der Rolle als Coach kann diese angemessen steuern. Auch Teamprozesse werden klarer. So entlastet es meine Coachees immer wieder, wenn sie erfahren, dass jedes Team früher oder später in eine „Storming-Phase“ kommen muss, in welcher Regeln und Machtverhältnisse in Frage gestellt und (bestenfalls) so aktualisiert werden, dass das Zusammenspiel künftig besser läuft. Viele Teams bleiben in dieser von Konflikten und Auseinandersetzungen geprägten Phase stecken oder wollen sie partout vermeiden (was nicht geht). Dies kostet viel Energie, letztlich sehr viel mehr als ein konstruktiv ausgetragener Konflikt gekostet hätte. Wie sagt der Volksmund so treffend: „Ein gelöster Konflikt ist besser, als nie einen gehabt zu haben“.

Nicht zuletzt werden in einer Coaching-Ausbildung auch die Selbstmanagement-Fähigkeiten verbessert. Und wer gelernt hat, mit sich selbst achtsamer umzugehen, wird dies im Regelfall auch mit Anderen tun können.

Jörn Ehrlich ist Diplom-Sportwissenschaftler, DVNLP-Lehrtrainer, Mediator und Management-Coach. Aus- & Fortbildung in systemischer Familien- und Organisations-Aufstellung, der Transaktions-Analyse und in den Martial-Arts. Seit 1991 tätig als Trainer und Ausbilder zum Change-Manager, Coach und Mediator. Mitinhaber und Geschäftsführer von V.I.E.L Coaching + Training, Hamburg. Zudem unterstützt er (Führungs-)Teams und Einzelpersonen in der Entwicklung ihrer Leistungsfähigkeit und bei der Realisierung von Zielen und Visionen.

Francesco Franco Tafuro ist seit 1994 in der Beratung und dem Training von Zahnarzt- und Arztpraxen tätig. Der Betriebswirt diplomierte bei Prof. Lothar J. Seiwert und führte als Geschäftsführer und Mitbegründer eine Praxismarketingagentur, die deutschlandweit auf Zahnärzte und Ärzte spezialisiert war. Francesco Tafuro ist zertifizierter Business-Coach und Master-Coach sowie Co-Trainer bei V.I.E.L Coaching + Training. 2007 gründete der Dipl. Bw. gemeinsam mit Dörte Kruse in Hamburg die Coachingagentur Tafuro & Team - Coaching, Consulting & Controlling für Zahnärzte und Ärzte.

**Zum Buch „Unternehmen Zahnarztpraxis - die Bausteine des Erfolgs“ von Nicole Franzen und Francesco Tafuro:**

Niedergelassene Zahnärzte müssen nicht nur medizinisches Geschick unter Beweis stellen, auch unternehmerische- und Führungs-Qualitäten sind gefragt. Das Buch bietet praktisch erprobte Hilfen und Lösungen in der Praxisführung, die in allen Phasen der unternehmerischen Praxistätigkeit entlasten und bereichern.

„Unternehmen Zahnarztpraxis“ ist ein Ratgeber für den niedergelassenen Zahnarzt und seine Mitarbeiter/innen. Aber auch für angehende Zahnärzte, Zahnmedizinstudenten, Ärzte in Ärztehäusern und ambulanten Kliniken, Professoren, Dozenten und Ausbilder sowie Labormitarbeiter und -leiter, spezialisierte Steuerberater, Rechtsanwälte und andere Partner des „Unternehmen Zahnarztpraxis“ erhalten einen schnellen und umfassenden Überblick über die Notwendigkeiten der Praxisführung. Enthält Checklisten, Formulare und Textvorlagen auf CD-ROM.





Und zu guter Letzt hier noch ein Beitrag zum Thema  
„Gesundheitsmanagement“ ...



V.I.E.L Coaching Letter © 2011

Herausgeber:

V.I.E.L<sup>®</sup> Coaching + Training  
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

