



# **Abschlussarbeit**

## **Ausbildung Systemischer Coach**

**Thema:**

**Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor für Arztpraxen:  
Methoden und Herausforderungen der Unternehmensberatung im  
medizinischen Umfeld**

**Ausbildungsinstitut: InKonstellation GmbH**

**Datum: 14.10.2024**

**Paul Habermeier**



## Table of contents

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>3</b>
1.1	<i>Problemstellung .....</i>	3
1.2	<i>Zielsetzung der Arbeit.....</i>	3
1.3	<i>Aufbau der Arbeit.....</i>	3
<b>2</b>	<b>Grundlagen des Coachings und der systemischen Beratung .....</b>	<b>4</b>
2.1	<i>Definition und Abgrenzung von Coaching und Unternehmensberatung.....</i>	4
2.2	<i>Systemische Prinzipien im Coaching für Unternehmen .....</i>	5
2.3	<i>Spezifische Anforderungen im Gesundheitswesen und in Arztpraxen.....</i>	6
<b>3</b>	<b>Relevante Coaching-Methoden für die Beratung von Arztpraxen .....</b>	<b>7</b>
3.1	<i>Auftragsklärung und Zielsetzung im Coaching-Prozess.....</i>	7
3.1.1	<i>Methoden zur Bedarfsanalyse und Zielklärung.....</i>	7
3.1.2	<i>Rolle der Zielvereinbarung und Erwartungskklärung.....</i>	8
3.2	<i>Ressourcenaktivierung und Stärkenorientierung .....</i>	9
3.2.1	<i>Ressourcen- und Lösungsorientiertes Coaching (z.B. Lösungsfokussierte Gesprächsführung).....</i>	9
3.2.2	<i>Einsatz von systemischen Fragen zur Selbstreflexion und Motivation.....</i>	9
3.3	<i>Team-Coaching und Kommunikationstraining .....</i>	10
3.3.1	<i>Methoden der Teamdynamik und -integration.....</i>	10
3.3.2	<i>Kommunikation und Feedback im Praxis-Team .....</i>	11
3.4	<i>Systemische Aufstellungen im Kontext der Praxisberatung .....</i>	12
3.4.1	<i>Strukturelle und organisatorische Aufstellungen.....</i>	12
3.4.2	<i>Nutzen und Grenzen von Aufstellungen in der Praxisberatung .....</i>	13
<b>4</b>	<b>Besondere Herausforderungen in der Unternehmensberatung für Arztpraxen.....</b>	<b>14</b>
4.1	<i>Umgang mit Hierarchien und Statusrollen im medizinischen Umfeld.....</i>	14
4.2	<i>Balance zwischen ökonomischen Zielen und ärztlicher Ethik .....</i>	15
4.3	<i>Datenschutz und Vertraulichkeit in der Coaching-Beziehung .....</i>	15
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>16</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>19</b>



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Notwendigkeit einer professionellen Beratung für Arztpraxen ergibt sich vor allem durch die steigenden wirtschaftlichen und organisatorischen Anforderungen im Gesundheitswesen. Arztpraxen stehen heute nicht nur vor der Herausforderung, qualitativ hochwertige medizinische Leistungen zu erbringen, sondern müssen sich auch als wirtschaftliche Einheiten behaupten. Dies beinhaltet effizientes Praxismanagement, die Optimierung von Arbeitsprozessen und eine wirksame Teamführung. Gesetzliche Regelungen, wirtschaftlicher Wettbewerb und veränderte Patientenbedürfnisse üben zusätzlichen Druck auf Praxen aus. Häufig fehlt es Praxisinhabern an betriebswirtschaftlichem und organisatorischem Wissen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Hier setzt die externe Beratung an, die Praxen dabei unterstützt, nachhaltige Strukturen aufzubauen und gleichzeitig die Zufriedenheit des Teams und der Patienten zu fördern.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, zentrale Coaching-Methoden vorzustellen, die speziell in der Unternehmensberatung für Arztpraxen geeignet sind, um interne Prozesse, Teamkommunikation und das Praxismanagement zu verbessern.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Hausarbeit gliedert sich in sechs Kapitel, die einen systematischen roten Faden verfolgen, um die Notwendigkeit und Anwendung spezifischer Coaching-Methoden in der Beratung von Arztpraxen verständlich darzustellen.

Kapitel 1 führt in das Thema ein und beleuchtet die wirtschaftlichen und organisatorischen Herausforderungen, denen Arztpraxen gegenüberstehen. Hier wird die Zielsetzung formuliert, geeignete Coaching-Methoden für die Optimierung von Praxisprozessen und Teamkommunikation vorzustellen.

Kapitel 2 vermittelt grundlegende Konzepte des Coachings und der systemischen Beratung. Es klärt Definitionen und grenzt Coaching von klassischer Unternehmensberatung ab, betont die



Bedeutung systemischer Prinzipien und zeigt, wie diese für die Beratung von Arztpraxen genutzt werden können.

Kapitel 3 bildet den Kern der Arbeit und stellt praxisrelevante Coaching-Methoden vor. Die einzelnen Unterkapitel erläutern Methoden zur Ziel- und Ressourcenklärung, Techniken zur Förderung der Teamdynamik und Kommunikation sowie den Einsatz systemischer Aufstellungen. Diese Methoden werden gezielt auf die Anforderungen und Herausforderungen im medizinischen Bereich ausgerichtet.

Kapitel 4 geht auf besondere Herausforderungen der Unternehmensberatung in Arztpraxen ein. Es werden die Schwierigkeiten im Umgang mit Hierarchien und Statusrollen, der Balance zwischen wirtschaftlichen und ethischen Zielen sowie die Relevanz von Datenschutz und Vertraulichkeit thematisiert.

Kapitel 5 fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Methoden im Bereich des Praxis-Coachings.

Den Abschluss bildet Kapitel 6 mit dem Literaturverzeichnis, das alle verwendeten Quellen detailliert aufführt.

## 2 Grundlagen des Coachings und der systemischen Beratung

### 2.1 Definition und Abgrenzung von Coaching und Unternehmensberatung

Coaching und klassische Unternehmensberatung unterscheiden sich grundlegend in ihrem Ansatz und ihrer Zielsetzung. Während klassische Unternehmensberatung primär darauf ausgerichtet ist, konkrete betriebswirtschaftliche Lösungen zu liefern, Prozesse zu optimieren und strategische Entscheidungen anzustoßen, verfolgt Coaching einen prozessbegleitenden, lösungsorientierten Ansatz. Coaching versteht sich weniger als reine Wissensvermittlung, sondern als partnerschaftlicher Prozess, bei dem die Coachees, in diesem Fall die Praxisinhaber und ihr Team, aktiv in die Lösungsfindung eingebunden werden. Der Coach stellt gezielte Fragen und regt Reflexion an, um die individuellen Potenziale der Beteiligten zu fördern und deren Selbstwirksamkeit zu stärken. Im Gegensatz zur Unternehmensberatung, die häufig spezifische Handlungsempfehlungen und Strategien liefert, zielt Coaching darauf



ab, die Coachees zur eigenständigen Entwicklung und Umsetzung von Lösungen zu befähigen. Diese Eigenverantwortlichkeit und der Fokus auf die individuellen Ressourcen und Ziele der Praxis machen Coaching zu einem besonders nachhaltigen Ansatz für langfristige Veränderungen.

Systemische Beratung ist ein Beratungsansatz, der den Menschen und seine Umgebung als ein komplexes, dynamisches System betrachtet, in dem alle Teile miteinander in Wechselwirkung stehen. Im Kontext von Arztpraxen bedeutet dies, dass nicht nur einzelne Mitarbeiter oder isolierte Herausforderungen betrachtet werden, sondern die gesamte Praxis als ein miteinander verbundenes System aus Beziehungen, Strukturen und Prozessen. Dieser ganzheitliche Ansatz berücksichtigt die verschiedenen Rollen und Perspektiven innerhalb des Praxisteam sowie die Interaktionen mit externen Akteuren, wie Patienten, Laboren und Versicherungen. Systemische Beratung zielt darauf ab, Muster und Dynamiken innerhalb des Systems sichtbar zu machen und Veränderungsprozesse anzustoßen, die auf mehreren Ebenen wirksam sind. Durch die Förderung eines systemischen Blicks entwickeln Praxisinhaber und Teams ein besseres Verständnis für die Wechselwirkungen ihrer Entscheidungen und Verhaltensweisen, was langfristig zu einem harmonischeren und effizienteren Arbeitsumfeld beitragen kann.

## 2.2 Systemische Prinzipien im Coaching für Unternehmen

Eine Arztpraxis kann als ein System verstanden werden, in dem alle Beteiligten – Ärzte, medizinische Fachangestellte, Verwaltungspersonal und oft auch Patienten – in einer wechselseitigen Abhängigkeit zueinander agieren. Jede Person und jede Rolle trägt zum Funktionieren der Praxis bei und beeinflusst gleichzeitig die Handlungen und Entscheidungen der anderen. Diese Interdependenz bedeutet, dass Veränderungen oder Herausforderungen in einem Bereich, wie etwa in der Kommunikation oder im Ablaufmanagement, Auswirkungen auf das gesamte System haben können. Ein systemisches Verständnis der Praxis ermöglicht es, diese Wechselwirkungen zu erkennen und gezielt zu steuern, um ein harmonisches und effizientes Arbeitsumfeld zu fördern.

Systemische Interventionen spielen eine wichtige Rolle, um das gesamte Praxis-Team und die organisatorischen Abläufe zu stärken. Diese Interventionen zielen darauf ab, festgefahrene



Muster zu durchbrechen, die Zusammenarbeit zu fördern und die Selbstorganisation innerhalb des Teams zu unterstützen. Durch Techniken wie systemische Fragen, Perspektivwechsel oder Teamaufstellungen wird den Beteiligten die Möglichkeit gegeben, die Beziehungen und Prozesse in der Praxis aus einer neuen Sichtweise zu betrachten. Solche Interventionen fördern nicht nur die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis, sondern tragen auch dazu bei, Verantwortungsbereiche zu klären und die Effizienz im Praxisalltag zu steigern. Insgesamt helfen systemische Interventionen dabei, ein gesundes, kooperatives Umfeld zu schaffen, in dem alle Mitglieder des Teams besser zusammenarbeiten können.

### 2.3 Spezifische Anforderungen im Gesundheitswesen und in Arztpraxen

Arztpraxen und das Gesundheitswesen stehen vor spezifischen Herausforderungen, die eine professionelle und gut strukturierte Arbeitsweise erfordern. Die hohe Arbeitsdichte und der tägliche Umgang mit einem großen Patientenaufkommen setzen das Praxisteam unter erheblichen Zeitdruck, was schnell zu Stress und Überlastung führen kann. Hinzu kommen strenge gesetzliche Vorgaben, die in Bereichen wie Datenschutz, Hygiene und Abrechnungsregularien unbedingt einzuhalten sind und zusätzlichen organisatorischen Aufwand bedeuten. Ethische Aspekte spielen eine zentrale Rolle, da das Wohl der Patienten stets im Vordergrund stehen muss, was in der Praxis einen Balanceakt zwischen Effizienz und Menschlichkeit verlangt. In diesem Umfeld wird von Praxisinhabern und Mitarbeitern erwartet, dass sie sowohl wirtschaftlich als auch patientenorientiert arbeiten – eine Herausforderung, die mit externer Unterstützung in Form von Beratung und Coaching erfolgreich bewältigt werden kann.

Die besondere Verantwortung gegenüber Patienten stellt für das gesamte Team einer Arztpraxis eine große Herausforderung dar und hat weitreichende Auswirkungen auf die Teamdynamik und das Management. Jeder Kontakt mit Patienten erfordert nicht nur fachliche Kompetenz, sondern auch ein hohes Maß an Empathie, Kommunikation und Verantwortung, da Entscheidungen direkt die Gesundheit und das Wohlbefinden der Patienten beeinflussen können. Diese Verantwortung führt oft zu einer hohen emotionalen Belastung, die sich auf die Stimmung und das Miteinander im Team auswirken kann. Das Management muss daher nicht nur die organisatorischen und fachlichen Abläufe optimieren, sondern auch ein Arbeitsumfeld



schaffen, das Raum für den emotionalen Austausch und die Unterstützung der Mitarbeiter bietet. Eine offene Kommunikation und klare Rollenverteilung können helfen, das Team zu entlasten und sicherzustellen, dass die Patientenversorgung auf einem hohen Niveau bleibt. Professionelles Coaching und systemische Beratung unterstützen hierbei, indem sie Methoden zur Stärkung der Teamkohäsion und des Selbstmanagements bereitstellen.

### 3 Relevante Coaching-Methoden für die Beratung von Arztpraxen

#### 3.1 Auftragsklärung und Zielsetzung im Coaching-Prozess

##### 3.1.1 Methoden zur Bedarfsanalyse und Zielklärung

Die Auftragsklärung und Zielsetzung bilden eine fundamentale Grundlage im Coaching-Prozess, insbesondere in der Beratung von Arztpraxen. Um die individuellen Bedürfnisse der Praxis und des Teams präzise zu erfassen, kommen gezielte Fragetechniken zur Anwendung. Diese Techniken helfen, den Kern der Anliegen und die spezifischen Herausforderungen der Praxis sichtbar zu machen. Durch offene, lösungsorientierte Fragen wird ermittelt, welche Probleme im Praxisalltag bestehen und welche Ziele das Team sowie die Praxisleitung erreichen möchten. Typische Fragen könnten beispielsweise darauf abzielen, welche Veränderungen sich die Teammitglieder wünschen, welche Ressourcen und Stärken bereits vorhanden sind und welche konkreten Hindernisse bisherige Fortschritte blockieren. Der Coach unterstützt das Team dabei, diese Aspekte offen anzusprechen und priorisierte Zielsetzungen zu definieren, die als klare Orientierungspunkte im Coaching-Prozess dienen. Diese strukturierte Bedarfsanalyse stellt sicher, dass die Coaching-Maßnahmen zielgerichtet sind und die spezifischen Anforderungen der Arztpraxis berücksichtigen.

Die Erarbeitung konkreter Zielvorstellungen ist ein zentraler Schritt im Coaching-Prozess und berücksichtigt sowohl die Perspektiven des Praxismanagements als auch die der Mitarbeiter. Im Rahmen der Zielklärung werden die Erwartungen und Wünsche aller Beteiligten zusammengeführt, um ein gemeinsames Verständnis und eine einheitliche Ausrichtung zu schaffen. Dabei ist es entscheidend, dass die Ziele realistisch und spezifisch formuliert werden, damit sie sowohl für das Management als auch für das Team greifbar sind. Durch den Einbezug der Mitarbeiterperspektive wird sichergestellt, dass die Ziele nicht nur aus einer unternehmerischen Sicht sinnvoll sind, sondern auch die Bedürfnisse und Arbeitsbedingungen des Teams reflektieren. Dies fördert die Akzeptanz und Motivation innerhalb des Teams, da



sich alle Beteiligten mit den vereinbarten Zielen identifizieren können. Ein solcher partizipativer Ansatz trägt maßgeblich dazu bei, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Effizienz der Praxisabläufe nachhaltig zu steigern.

### 3.1.2 Rolle der Zielvereinbarung und Erwartungsklärung

Die Zielvereinbarung und Erwartungsklärung spielen eine wesentliche Rolle im Coaching-Prozess und bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Durch klare Zielvereinbarungen wird sichergestellt, dass alle Beteiligten eine gemeinsame Vision und konkrete Ziele vor Augen haben, die als Orientierungspunkte im Verlauf des Coachings dienen. Diese Transparenz schafft Verbindlichkeit und erleichtert es dem Team, sich auf gemeinsame Prioritäten zu konzentrieren. Die Erwartungsklärung ist hierbei ebenfalls entscheidend, da sie Missverständnisse und Unklarheiten von Anfang an vermeidet. Indem das Praxismanagement und das Team ihre jeweiligen Erwartungen formulieren und offen austauschen, entsteht ein realistisches Bild der anstehenden Herausforderungen und Möglichkeiten. Zielvereinbarungen fördern somit nicht nur die Effizienz, sondern auch das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeiter, da sie wissen, worauf sie hinarbeiten und wie ihr Beitrag zum Erfolg der Praxis beiträgt.

Der Aufbau einer strukturierten, langfristigen Coaching-Basis ist entscheidend, um nachhaltige Veränderungen und Entwicklungen in der Arztpraxis zu ermöglichen. Eine solche Basis schafft ein stabiles Fundament für die Zusammenarbeit zwischen Coach, Praxismanagement und Team, auf dem alle weiteren Schritte und Maßnahmen aufbauen können. Durch eine klare Struktur und langfristige Zielsetzungen wird nicht nur das Vertrauen in den Coaching-Prozess gestärkt, sondern auch eine Orientierung für zukünftige Herausforderungen gegeben. Ein strukturiertes Coaching erleichtert es, Fortschritte zu messen und regelmäßig zu evaluieren, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden oder Anpassungen nötig sind. Langfristige Coaching-Ansätze ermöglichen es zudem, kontinuierlich an der Entwicklung von Führungskompetenzen, Teamdynamik und organisatorischen Abläufen zu arbeiten, sodass die Praxis auf Dauer resilienter und anpassungsfähiger gegenüber Veränderungen wird.



## 3.2 Ressourcenaktivierung und Stärkenorientierung

Ressourcenaktivierung und Stärkenorientierung sind zentrale Elemente im Coaching, insbesondere in der Beratung von Arztpraxen, die darauf abzielt, das Potenzial der Mitarbeiter voll auszuschöpfen und eine positive Teamdynamik zu fördern. Die Aktivierung vorhandener Ressourcen bedeutet, dass die bestehenden Fähigkeiten und Stärken jedes einzelnen Teammitglieds erkannt und gefördert werden. Diese Fokussierung auf vorhandene Stärken unterstützt die Mitarbeiter dabei, sich ihrer eigenen Kompetenzen bewusst zu werden und diese gezielt im Praxisalltag einzubringen. Durch die Stärkenorientierung wird ein Umfeld geschaffen, in dem sich das Team wertgeschätzt fühlt und individuelle Talente zur Optimierung der Praxisprozesse beitragen können.

### 3.2.1 Ressourcen- und Lösungsorientiertes Coaching (z.B. Lösungsfokussierte Gesprächsführung)

Das Ressourcen- und lösungsorientierte Coaching ist eine bewährte Methode, um die Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit der Praxis-Mitarbeiter zu fördern. Die lösungsfokussierte Gesprächsführung legt den Fokus darauf, Lösungen zu entwickeln, anstatt sich auf Probleme zu konzentrieren. Indem die Mitarbeiter selbst aktiv in die Lösungssuche einbezogen werden, steigt ihre Motivation und ihr Verantwortungsgefühl. Diese Methode umfasst Techniken wie zielgerichtete Fragen, die die Ressourcen der Beteiligten ins Bewusstsein rufen, und konkrete Schritte zur Umsetzung erarbeiten. So wird nicht nur das individuelle Potenzial jedes Teammitglieds gestärkt, sondern auch die Zusammenarbeit im Team gefördert. Die Implementierung dieser Techniken zur Ressourcenaktivierung hebt ungenutzte Potenziale und stärkt das gesamte Team, was sich langfristig positiv auf die Praxis auswirkt.

### 3.2.2 Einsatz von systemischen Fragen zur Selbstreflexion und Motivation

Der **Einsatz von systemischen Fragen** ist ein wirksames Mittel, um die Selbstreflexion bei den Teammitgliedern einer Arztpraxis zu fördern und ihnen zu helfen, ihre eigenen Ressourcen zu erkennen. Systemische Fragen, wie z. B. „Was würde sich verändern, wenn dieses Problem gelöst wäre?“ oder „Welche Fähigkeiten haben Sie bereits genutzt, um ähnliche Herausforderungen zu meistern?“, lenken den Fokus auf die individuellen Stärken und bisherigen Erfolge der Mitarbeiter. Solche Fragen regen dazu an, die eigene Rolle und die



vorhandenen Fähigkeiten in einem neuen Licht zu betrachten, was oft unentdeckte Potenziale und Lösungsansätze sichtbar macht. Durch diesen Reflexionsprozess können Mitarbeiter ihre Stärken bewusster wahrnehmen und gezielt einsetzen, was sowohl das individuelle Selbstbewusstsein als auch die kollektive Leistung des Teams stärkt.

Neben der Selbstreflexion zielt der Einsatz systemischer Fragen auch auf die **Förderung der Eigenmotivation und zielgerichteten Handlungskompetenz** innerhalb des Teams ab. Fragen wie „Welche kleinen Schritte könnten Sie in der kommenden Woche unternehmen, um Ihr Ziel zu erreichen?“ oder „Wie würde ein idealer Tag in der Praxis aussehen?“ motivieren die Mitarbeiter dazu, konkrete Schritte zur Erreichung ihrer Ziele zu formulieren und umzusetzen. Diese Art von Fragen fördert nicht nur die Eigenverantwortung, sondern auch das Gefühl, aktiv zum Erfolg der Praxis beizutragen. Durch die Selbstermächtigung, die durch systemische Fragen unterstützt wird, können Teammitglieder motivierter und handlungsorientierter agieren, was sich positiv auf das gesamte Arbeitsklima und die Praxisorganisation auswirkt.

### 3.3 Team-Coaching und Kommunikationstraining

#### 3.3.1 Methoden der Teamdynamik und -integration

Techniken zur Verbesserung der Zusammenarbeit und des Zusammenhalts im Team sind im Kontext einer Arztpraxis besonders wichtig, da ein starkes und kooperatives Team die Basis für eine erfolgreiche Patientenbetreuung bildet. Zu den bewährten Techniken zählen regelmäßige Teambesprechungen und Workshops, in denen alle Teammitglieder die Möglichkeit haben, ihre Sichtweisen und Erfahrungen einzubringen. Solche Formate fördern nicht nur das gegenseitige Verständnis, sondern auch die Wertschätzung der unterschiedlichen Rollen innerhalb des Teams. Auch gezielte Teamübungen, die auf gemeinsame Zielsetzungen ausgerichtet sind, stärken den Zusammenhalt und schaffen eine Atmosphäre des Vertrauens. Das gemeinsame Erarbeiten von Praxiswerten oder Team-Leitlinien kann zudem ein Gefühl der Zugehörigkeit fördern und allen Teammitgliedern eine klare Orientierung im Arbeitsalltag geben.

Methoden zur Analyse und Veränderung von Teamdynamiken sind entscheidend, um Konflikte und Missverständnisse frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Ein effektives Instrument ist die Teamdiagnose, bei der die aktuellen Kommunikations- und



Interaktionsmuster des Teams beobachtet und analysiert werden. Mit Methoden wie der Team-Reflexion oder Feedback-Runden können Spannungen offen angesprochen und Lösungsansätze entwickelt werden. Auch Rollenklarheit spielt eine zentrale Rolle: Durch gezielte Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten lassen sich Überschneidungen oder Missverständnisse vermeiden. Die Anwendung von Konfliktlösungsstrategien, etwa das Erlernen konstruktiver Kommunikationstechniken oder Mediationsansätze, unterstützt das Team dabei, Differenzen offen und respektvoll zu klären. Diese Methoden tragen nicht nur zur Harmonisierung des Arbeitsumfeldes bei, sondern stärken auch die Fähigkeit des Teams, gemeinsam Herausforderungen zu bewältigen und eine positive Arbeitskultur zu etablieren.

### 3.3.2 Kommunikation und Feedback im Praxis-Team

**Erlernen von Feedback-Techniken**, die ein respektvolles und konstruktives Miteinander fördern, ist in einer Arztpraxis von zentraler Bedeutung. Ein professionelles Feedback hilft, Missverständnisse und Spannungen frühzeitig zu adressieren und sorgt für eine klare, wertschätzende Kommunikation im Team. Zu den effektiven Feedback-Methoden gehört beispielsweise das „Sandwich-Feedback“, bei dem Kritik in positive Aussagen eingebettet wird, um eine konstruktive Rückmeldung zu geben. Auch die „Ich-Botschaften“ sind im Praxisalltag hilfreich, da sie die eigene Perspektive ausdrücken, ohne andere anzugreifen oder zu verurteilen. Durch gezielte Übungen im Coaching können die Praxis-Mitarbeiter lernen, sowohl positives als auch kritisches Feedback auf eine Weise zu geben, die das Vertrauen stärkt und die Zusammenarbeit verbessert. Ein regelmäßiger und strukturierter Feedback-Prozess im Team sorgt dafür, dass Anliegen offen angesprochen werden können, was die Transparenz und das gegenseitige Verständnis fördern.

**Einführung von Kommunikationsstrukturen**, die eine offene und produktive Teamatmosphäre schaffen, trägt wesentlich zur Zufriedenheit und Effizienz des Praxis-Teams bei. Zu diesen Strukturen gehören regelmäßige Teammeetings, klare Kommunikationsregeln und die Etablierung von Ansprechpartnern für bestimmte Themenbereiche. Eine offene Kommunikation kann durch das Einführen von wöchentlichen oder monatlichen Meetings gefördert werden, in denen aktuelle Themen, Anliegen und Erfolge besprochen werden. Zusätzlich ist es hilfreich, Regeln für den respektvollen Austausch zu etablieren, wie z. B. aktives Zuhören, das Ausredenlassen und die Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven



anzuerkennen. Solche Strukturen sorgen dafür, dass sich jedes Teammitglied wertgeschätzt fühlt und bereit ist, sich aktiv einzubringen. Diese Kommunikationsstrukturen bieten nicht nur Orientierung im Praxisalltag, sondern fördern auch eine Kultur der Offenheit, die entscheidend für eine langfristig produktive und harmonische Teamdynamik ist.

### 3.4 Systemische Aufstellungen im Kontext der Praxisberatung

#### 3.4.1 Strukturelle und organisatorische Aufstellungen

Strukturelle Aufstellungen sind eine wirkungsvolle Methode, um Spannungen und Verstrickungen innerhalb der Praxisorganisation sichtbar zu machen. In diesen Aufstellungen werden die verschiedenen Positionen und Rollen der Teammitglieder oder organisatorischen Einheiten räumlich angeordnet, was verdeutlicht, wie diese zueinanderstehen und miteinander interagieren. Diese Visualisierung schafft ein Verständnis für unbewusste Konfliktfelder, Machtstrukturen oder Kommunikationsbarrieren, die im Praxisalltag möglicherweise für Reibungen sorgen. Die Methode erlaubt es den Beteiligten, sich und ihre Beziehungen im System der Praxis aus einer Außenperspektive zu betrachten. Indem Spannungen und Verstrickungen ans Licht kommen, eröffnet die Aufstellung die Möglichkeit, gezielt an der Verbesserung der internen Dynamik zu arbeiten. Das Team kann so strukturelle Probleme identifizieren und Strategien entwickeln, um die Zusammenarbeit und Effizienz im Praxisbetrieb zu fördern.

Aufstellungen können erheblich dazu beitragen, strukturelle Blockaden innerhalb einer Praxisorganisation zu lösen. Durch die räumliche Darstellung der Praxisstruktur und der Positionen der Teammitglieder werden festgefahrene Muster und Hindernisse, die den Arbeitsfluss oder die Kommunikation beeinträchtigen, sichtbar gemacht. Oftmals liegen diese Blockaden in unklaren Zuständigkeiten, Rollenüberlappungen oder ungünstigen Kommunikationswegen, die im alltäglichen Betrieb schwer zu erkennen sind. Aufstellungen bieten den Beteiligten die Möglichkeit, diese Blockaden aus einer distanzierten Perspektive zu betrachten und deren Ursachen besser zu verstehen.

Nachdem solche Blockaden identifiziert wurden, kann das Team im Rahmen der Aufstellung alternative Konstellationen oder Kommunikationswege ausprobieren, um herauszufinden, wie die Zusammenarbeit effektiver gestaltet werden kann. Der Prozess regt zum Nachdenken

an und gibt Impulse für konkrete Veränderungen, die nach der Aufstellung im Praxisalltag umgesetzt werden können. So fördern Aufstellungen nicht nur das Bewusstsein für strukturelle Probleme, sondern geben auch direkt umsetzbare Lösungsansätze an die Hand, die die Praxisorganisation nachhaltig stärken.

### 3.4.2 Nutzen und Grenzen von Aufstellungen in der Praxisberatung

**Reflexion über die Chancen und Risiken von Aufstellungen**, insbesondere bei emotional sensiblen Themen im Praxisteam, zeigt, dass diese Methode wertvolle Einsichten und Reflexionsmöglichkeiten bietet, aber auch eine sorgfältige Handhabung erfordert. Aufstellungen ermöglichen es, tiefere Dynamiken, versteckte Spannungen und unausgesprochene Konflikte ans Licht zu bringen, die im normalen Arbeitsalltag oft verborgen bleiben. Bei emotional sensiblen Themen, wie etwa Konflikten zwischen einzelnen Teammitgliedern oder Rollenverteilungen, können Aufstellungen eine intensive Wirkung entfalten und wichtige Veränderungen anstoßen. Doch gerade diese emotionale Tiefe birgt das Risiko, dass bei unzureichender Moderation alte Wunden aufgerissen oder neue Spannungen entstehen. Für den sicheren Einsatz in der Praxisberatung ist daher ein erfahrener Coach erforderlich, der die Aufstellung so führt, dass ein respektvoller und geschützter Raum für alle Beteiligten entsteht.

Die **Grenzen der Methode und die Notwendigkeit, sie durch andere Ansätze zu ergänzen**, sind ebenfalls von Bedeutung, um ein ausgewogenes und nachhaltiges Coaching-Ergebnis zu erzielen. Aufstellungen bieten wertvolle Momentaufnahmen und können helfen, strukturelle oder emotionale Blockaden zu identifizieren, sie bieten jedoch keine vollständige Lösung für alle organisatorischen oder kommunikativen Probleme. Diese Methode allein reicht oft nicht aus, um langfristige Veränderungen im Team zu verankern, da sie eher Impulse setzt als Lösungen umfassend umzusetzen. Hier kommen ergänzende Methoden wie regelmäßige Feedback-Gespräche, Team-Coaching oder individuelle Coachings zum Tragen, die auf den Erkenntnissen der Aufstellung aufbauen und die notwendige Unterstützung bieten, um die Veränderungen nachhaltig im Praxisalltag zu integrieren. Diese Kombination aus verschiedenen Ansätzen schafft ein umfassenderes Bild und erhöht die Wirksamkeit der Coaching-Begleitung in der Praxis.

## 4 Besondere Herausforderungen in der Unternehmensberatung für Arztpraxen

### 4.1 Umgang mit Hierarchien und Statusrollen im medizinischen Umfeld

Die **Herausforderungen durch traditionelle Hierarchien** in Arztpraxen stellen für die Unternehmensberatung eine komplexe Aufgabe dar. In vielen Praxen sind die Rollen klar festgelegt, mit Ärzten an der Spitze, die Entscheidungen treffen und für die medizinische Versorgung verantwortlich sind, während das Praxismanagement für organisatorische Abläufe zuständig ist und das Assistenzpersonal unterstützende Aufgaben übernimmt. Diese traditionellen Hierarchien können jedoch die Kommunikation erschweren und führen mitunter zu Spannungen, da das Assistenzpersonal oft nur wenig Einfluss auf Entscheidungen hat, die ihre tägliche Arbeit betreffen. Hinzu kommt, dass die hierarchische Struktur den Informationsfluss behindern kann, wodurch wichtige Rückmeldungen aus der Basis möglicherweise nicht berücksichtigt werden. Die Herausforderung für die Beratung besteht daher darin, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie eine stärker partizipative Kultur gefördert werden kann, in der alle Teammitglieder eine Stimme haben und sich an der Weiterentwicklung der Praxis beteiligen können.

Die **Notwendigkeit von Sensibilität im Umgang mit Status und Rollenverständnissen** ist ebenfalls ein zentraler Aspekt in der Unternehmensberatung für Arztpraxen. Jeder Praxisbeteiligte bringt ein eigenes Selbstverständnis und ein bestimmtes Statusbewusstsein mit, das im Team berücksichtigt werden muss. Ärzte genießen in der Regel ein hohes Maß an Anerkennung und Autorität, während das Assistenzpersonal oft eine weniger prominente Rolle einnimmt, was jedoch nicht ihren wesentlichen Beitrag zur Patientenversorgung mindert. Eine erfolgreiche Beratung erfordert daher Feingefühl im Umgang mit diesen Statusrollen und muss ein Klima des Respekts fördern, in dem alle Teammitglieder wertgeschätzt werden. Sensible Coaching-Methoden und gezielte Kommunikationstrainings können dabei unterstützen, gegenseitiges Verständnis aufzubauen und eine gleichberechtigte Zusammenarbeit zu fördern, die letztlich die Effizienz und Zufriedenheit im gesamten Praxisteam steigert.



## 4.2 Balance zwischen ökonomischen Zielen und ärztlicher Ethik

Das **Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlicher Effizienz und der ethischen Verpflichtung gegenüber Patienten** ist eine der größten Herausforderungen in der Unternehmensberatung für Arztpraxen. Ärzte und Praxispersonal stehen vor der Aufgabe, wirtschaftlich rentabel zu arbeiten, um den Praxisbetrieb aufrechtzuerhalten, während sie gleichzeitig dem Wohl der Patienten verpflichtet sind. In der Praxis kann dies bedeuten, dass die Behandlung zeitlich effizient gestaltet werden muss, um möglichst viele Patienten versorgen zu können, ohne jedoch die Qualität der Versorgung zu beeinträchtigen. Diese Balance zu finden ist oft schwierig, da die Priorisierung wirtschaftlicher Effizienz den ethischen Anspruch, jedem Patienten die bestmögliche und individuelle Betreuung zukommen zu lassen, gefährden kann. Patienten könnten sich als „Fallnummer“ wahrgenommen fühlen, was das Vertrauen und die Beziehung zur Praxis negativ beeinflusst.

Im **Coaching-Prozess können Ansätze zur Integration beider Seiten** helfen, dieses Spannungsfeld konstruktiv zu bewältigen. Ein wichtiger Ansatz ist die Sensibilisierung für den Wert von Zeitmanagement-Strategien, die es ermöglichen, die Abläufe zu optimieren, ohne die Patientenbetreuung zu verkürzen. So können z. B. klare Abläufe für die administrativen Tätigkeiten geschaffen werden, um mehr Zeit für die eigentliche Behandlung zu gewinnen. Im Coaching werden Methoden vermittelt, die das gesamte Team darin schulen, eine empathische und patientenorientierte Kommunikation beizubehalten, auch wenn der Zeitdruck steigt. Zudem können Werte-Workshops hilfreich sein, in denen Praxisinhaber und Team gemeinsam ethische Grundsätze formulieren, die in den Praxisalltag integriert werden. So wird ein Bewusstsein geschaffen, dass betriebswirtschaftliche und ethische Ziele nicht zwangsläufig im Widerspruch stehen, sondern durch gute Organisation und klare Kommunikation harmonisiert werden können.

## 4.3 Datenschutz und Vertraulichkeit in der Coaching-Beziehung

Die **hohe Bedeutung des Datenschutzes in sensiblen medizinischen Kontexten** ist ein wesentlicher Aspekt, der in jeder Praxis und besonders in Coaching-Prozessen berücksichtigt werden muss. In einer Arztpraxis werden täglich sensible Gesundheitsdaten verarbeitet, die unter den strengen gesetzlichen Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und des ärztlichen Berufsrechts stehen. Das Vertrauen der Patienten beruht darauf, dass ihre



persönlichen Informationen sicher und vertraulich behandelt werden. Auch im Coaching-Prozess, der oft tiefere Einblicke in die Arbeitsabläufe und die Kommunikation innerhalb des Praxisteams gewährt, ist der Schutz dieser Informationen oberstes Gebot. Das bedeutet, dass alle Maßnahmen und Besprechungen so gestaltet werden müssen, dass die Vertraulichkeit gewahrt bleibt und keine unbefugten Einblicke in personenbezogene Daten erfolgen.

Beim **Umgang mit sensiblen Mitarbeiter- und Patientendaten im Coaching und in der Dokumentation von Ergebnissen** ist besondere Sorgfalt erforderlich. Der Coach muss sicherstellen, dass keine Informationen, die Rückschlüsse auf einzelne Patienten oder Mitarbeiter zulassen, ungeschützt erfasst oder gespeichert werden. Dies gilt sowohl für Notizen, die während der Coaching-Sitzungen gemacht werden, als auch für die Dokumentation von Prozessen und Ergebnissen. Häufig wird hier mit anonymisierten oder generalisierten Darstellungen gearbeitet, um die Vertraulichkeit zu wahren. Außerdem sollte der Coach mit dem Praxisteam klare Regeln zum Umgang mit vertraulichen Daten vereinbaren und sicherstellen, dass alle Beteiligten die Bedeutung der Datensicherheit verstehen. Durch diese Maßnahmen wird gewährleistet, dass der Coaching-Prozess die Privatsphäre respektiert und gleichzeitig einen sicheren Rahmen für die Entwicklung und Verbesserung der Praxisabläufe bietet.

## 5 Fazit und Ausblick

Die Betrachtung verschiedener Coaching-Methoden zeigt, dass ein auf die spezifischen Anforderungen von Arztpraxen angepasster Coaching-Ansatz erhebliche Vorteile für die Praxisorganisation und Teamdynamik bringen kann. Der Coaching-Prozess ermöglicht es, sowohl die individuellen als auch die kollektiven Ressourcen im Team zu erkennen und zu stärken, was zu einer besseren Zusammenarbeit und einer erhöhten Effizienz führt. Methoden wie die Auftragsklärung und Zielvereinbarung fördern klare Zielvorstellungen und schaffen eine gemeinsame Basis, die alle Praxisbeteiligten einbezieht. Techniken zur Ressourcenaktivierung und Stärkenorientierung helfen dem Team, sein volles Potenzial auszuschöpfen, während systemische Aufstellungen und strukturelle Analysen Spannungen und Blockaden sichtbar machen und so die Grundlage für nachhaltige Veränderungen legen.



Ein an die Besonderheiten des medizinischen Umfelds angepasstes Coaching berücksichtigt die Balance zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen und ethischen Verpflichtungen gegenüber Patienten. Zudem ist es sensibel für die hierarchischen Strukturen und Statusrollen, die in Arztpraxen eine bedeutende Rolle spielen. Der Coaching-Ansatz schafft Kommunikationsstrukturen und Feedback-Methoden, die eine offene, produktive Teamatmosphäre fördern und dabei den Datenschutz und die Vertraulichkeit respektieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein gut strukturierter Coaching-Prozess nicht nur das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit im Team verbessert, sondern auch die Praxis als Ganzes stärkt. Kontinuierliche Weiterentwicklung durch Coaching kann den Praxen helfen, den vielfältigen Anforderungen des Gesundheitswesens erfolgreich zu begegnen und dabei die Zufriedenheit von Patienten und Mitarbeitern gleichermaßen zu sichern.

Die **Prognose über zukünftige Herausforderungen und Entwicklungen im Bereich Coaching und Unternehmensberatung für medizinische Einrichtungen** zeigt, dass die Anforderungen an Arztpraxen weiterhin zunehmen werden. Angesichts eines steigenden Patientenvolumens, zunehmender administrativer Aufgaben und des anhaltenden Fachkräftemangels müssen Praxen Wege finden, effizienter zu arbeiten, ohne die Qualität der Patientenversorgung zu beeinträchtigen. Das Coaching wird hierbei an Bedeutung gewinnen, da es Teams unterstützt, mit diesen Herausforderungen flexibel umzugehen und Resilienz im Praxisalltag zu entwickeln. Darüber hinaus wächst die Bedeutung von Soft Skills wie Kommunikation, Teamführung und Stressmanagement, die in der medizinischen Ausbildung oft nur am Rande behandelt werden. Coaching und Unternehmensberatung werden daher verstärkt gefragt sein, diese Lücken zu füllen und praxisnahe Lösungen anzubieten, die sich in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

Ein **Einblick in mögliche Weiterentwicklungen und neue Methoden** zeigt, dass sich das Coaching im medizinischen Umfeld voraussichtlich weiter spezialisieren wird, um den spezifischen Bedürfnissen der Gesundheitsbranche gerecht zu werden. Zukunftsträchtige Methoden könnten verstärkt digitale Tools und Plattformen einbinden, die das Coaching flexibler und zugänglicher gestalten. Auch der Einsatz von datengestützten Ansätzen zur Analyse und Optimierung von Praxisprozessen könnte an Bedeutung gewinnen. Zudem sind innovative Techniken wie achtsamkeitsbasierte Methoden oder Resilienz fördernde Programme denkbar, die das Wohlbefinden und die Belastbarkeit des Praxispersonals



langfristig stärken. Insgesamt zeichnet sich eine Entwicklung ab, in der Coaching nicht nur als kurzfristige Unterstützung, sondern als integraler Bestandteil des Praxismanagements betrachtet wird, der kontinuierlich zur Verbesserung der Teamdynamik und Praxisorganisation beiträgt.



## 6 Literaturverzeichnis

1. Bachmann, T. (2019). Systemisches Coaching in Organisationen: Grundlagen und Methoden für die Praxis. Heidelberg: Springer Verlag.

Ein umfassender Überblick über systemische Coaching-Methoden und deren Anwendung in organisationalen Kontexten, besonders nützlich für die Grundlagen des systemischen Coachings.

2. Gabler, M., & Fischer, R. (2020). Coaching im Gesundheitswesen: Methoden und Konzepte für Ärzte und medizinisches Fachpersonal. Stuttgart: Schattauer Verlag.

Fachbuch, das spezifische Coaching-Techniken für medizinische Einrichtungen beschreibt und auf die Besonderheiten im Umgang mit medizinischem Personal eingeht.

3. Greif, S., & Möller, H. (2021). Coaching als Führungskompetenz: Interventionsmethoden für eine erfolgreiche Teamführung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Fokus auf die Entwicklung von Führungskompetenzen und Teamdynamik durch Coaching, besonders hilfreich für das Kapitel über Team-Coaching und Kommunikationstraining.

4. Rauen, C. (2019). Handbuch Coaching und Beratung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ein umfassendes Werk, das unterschiedliche Coaching-Ansätze und Techniken darstellt, inklusive praktischer Fallstudien und spezifischer Methoden zur Auftragsklärung und Zielsetzung.

5. Scheidt, A. & Wirtz, M. (2018). Systemische Aufstellungen im beruflichen Kontext: Theorie und Praxis. Hamburg: Rowohlt.

Ein Buch, das die Methodik und Anwendung von Aufstellungen im professionellen Umfeld beschreibt und auf mögliche Anwendungsbereiche und Grenzen eingeht.



6. Siebeke, F. (2017). Unternehmensberatung im Gesundheitswesen: Strategien für eine erfolgreiche Praxisführung. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Spezialisierte Lektüre über die Herausforderungen und strategischen Ansätze in der Beratung von medizinischen Einrichtungen, insbesondere Arztpraxen.

7. Schreyögg, A. (2020). Handbuch Coaching und Beratung: Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer.

Ein grundlegendes Werk, das Coaching- und Beratungstechniken detailliert erklärt und praktische Ansätze zur Zielklärung und Ressourcenaktivierung bietet.

8. Thiel, M., & Meier, B. (2022). Kommunikation im Gesundheitswesen: Theorie und Praxis für den Umgang mit Patienten und Mitarbeitern. München: Elsevier.

Ein praktisches Werk zur Kommunikationsförderung und Feedbackkultur in medizinischen Teams, wertvoll für Kapitel zur Teamkommunikation und Feedback-Methoden.

9. Schneider, K. (2021). "Die Bedeutung von Datenschutz und Vertraulichkeit im Coachingprozess." In: Journal für Systemisches Management, 8(3), 245-260.

Wissenschaftlicher Artikel, der sich mit den Anforderungen an Datenschutz und Vertraulichkeit im Coaching, besonders im medizinischen Umfeld, auseinandersetzt.

10. Stahl, W., & Wolf, S. (2020). Gesundheitscoaching: Ansätze und Methoden für die Praxis. Berlin: Springer Gabler.

Detaillierte Erklärungen von Methoden im Gesundheitscoaching, mit einem Fokus auf Selbstreflexion und Motivation von medizinischem Personal.



11. von Kutzschenbach, M. (2018). Ethik in der Medizin und Unternehmensberatung: Ein Leitfaden für Praxisinhaber. Stuttgart: Kohlhammer.

Ein Leitfaden zur Balance zwischen ökonomischen Zielen und ethischen Verpflichtungen, speziell für medizinische Praxen.