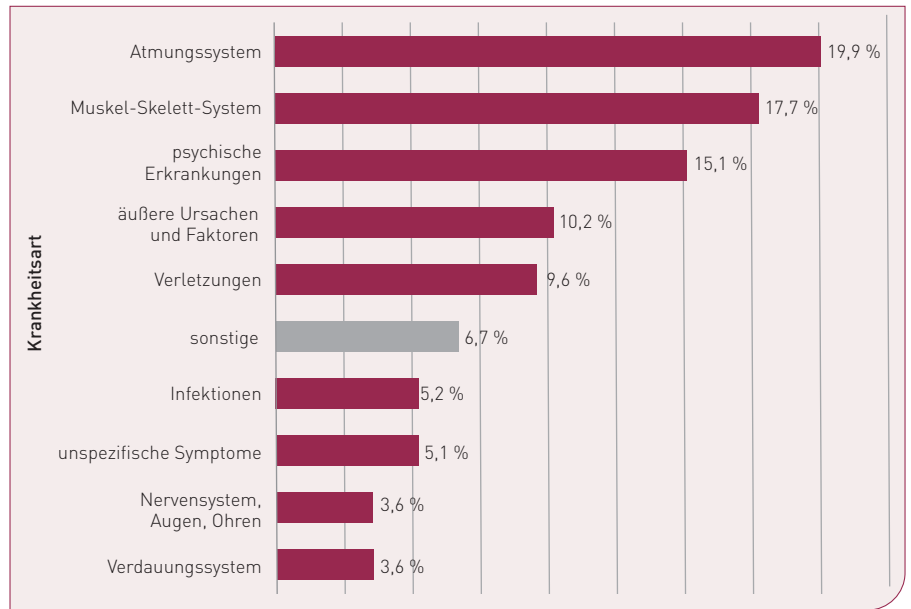


# Gute Führung – gesunde Mitarbeiter

Montagmorgen und das Stresslevel in der Praxis ist hoch: Drei Kolleginnen haben sich überraschend krank gemeldet. Toni und Britta müssen gleichzeitig die Rezeption mit dem dauerklingelnden Telefon betreuen, die Patienten empfangen und setzen, die Zimmer vor- und nachbereiten sowie assistieren und das alles bei doppelspaltiger Terminierung im Plan. Die Mittagspause fällt flach, der Feierabend zieht sich zwei Stunden nach hinten und die Erholung vom Wochenende ist vollkommen weg. Abends kommen Toni und Britta total erschlagen nach Hause, wo noch die Familie auf das Abendessen und die Bügelwäsche auf sie warten. Nach ihrem Tagwerk fallen beide todmüde in ihr Bett. Sie schlafen dennoch nicht sofort ein, weil die Gedanken noch darum kreisen, was sie alles vergessen haben. Bei Toni und Britta liegen die Nerven blank. Sie werden immer gereizter und gehen schon bei Kleinigkeiten an die Decke. Hinzu kommen Spannungskopfschmerzen und bei Britta auch Magenprobleme. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis auch sie am Limit sind und ausfallen werden.

So oder ähnlich sieht im Moment für viele Mitarbeiterinnen der Arbeitsalltag aus. Durch das Masketragen unter Corona ist das Immunsystem vieler Kolleginnen am Boden. Ständig ist jemand krank. Insbesondere die jungen Mütter bekommen von ihren Kindern alles mögliche an Viren aus dem Kindergarten mitgebracht. Gefühlt sind sie seit einem Jahr ständig entweder selbst krank oder eines ihrer Kinder hat es wieder erwischt. Hinzu kommt der in vielen Praxen zu erkennende Fachkräftemangel: Es fehlen häufig



**Abb. 1** Übersicht über die 10 wichtigsten Krankheitsarten an den Arbeitsunfähigkeitstagen in Deutschland im Jahr 2022.

zwei oder sogar noch mehr Hände. Beispiele wie dieses, die in den letzten Monaten häufig an mich herangetragen wurden, machen deutlich, dass viele Praxisteams im wahrsten Sinne des Wortes am Limit sind. Die Arbeit unter solchen Umständen kann sowohl körperlich als auch psychisch sehr belastend sein.

Das zeigt auch die Übersicht über die zehn wichtigsten Krankheitsarten an den Arbeitsunfähigkeitstagen in Deutschland im Jahr 2022 (Abb. 1):

- Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems und psychische Erkrankungen nehmen mit 17,7 bzw. 15,1 % die Plätze zwei und drei in der Rangfolge des Anteils der Erkrankungen an den Arbeitsunfähigkeitstagen ein.

Diesem Druck halten Körper und Seele nur begrenzt stand. Das führt dazu, dass überforderte und ausgebrannte Mitar-

beiterinnen den Beruf aufgeben und den Praxen nicht mehr als Fachkräfte zur Verfügung stehen.

## Wie sieht es bei Ihnen in der Praxis aus?

- Arbeitet Ihr Team häufiger in den Pausen durch, statt die kleinen Auszeiten zwischendurch zur Erholung zu nutzen?
- Kann Ihr Team häufiger erst später Feierabend machen als geplant?
- Empfinden Sie Ihr Team als eine Ansammlung von Einzelkämpfern, die sich gegenseitig die Schuld für Dinge, die nicht laufen, in die Schuhe schieben, anstatt sich gegenseitig bei Bedarf zu unterstützen?
- Haben bereits Mitarbeiterinnen gekündigt und sich einen neuen Ar-



beitgeber, vielleicht sogar in anderen nicht-zahnärztlichen Unternehmen gesucht?

- Wirkt Ihr Team unzufrieden und gestresst, hat vielleicht schon häufiger darauf hingewiesen, dass sich etwas in Ihrer Praxis ändern muss?
- Haben Sie eine ungewöhnlich hohe Krankenquote?

Wenn Sie eine oder mehrere Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, sollten Sie aktiv werden und gegensteuern. Etliche Ihrer Kollegen und Kolleginnen haben bereits mein Teamcoaching „Am Limit war gestern – heute gehen wir dagegen an“ für sich genutzt und sind begeistert. Denn wir setzen dabei genau an den **praxis-spezifischen Problemstellen** an. Das können beispielsweise

- Prozesse sein, die im Arbeitsalltag immer wieder für Konflikte sorgen, weil sie stör- und fehleranfällig sind: **Ein Beispiel (– der Klassiker!)**: Durch die unzureichende Dokumentation in den Behandlungszimmern muss die Abrechnungsfachkraft rätseln, was gemacht wurde und nachfragen. Das nervt die Assistenzen, die sich dadurch gegängelt fühlen. Umgekehrt ist die Abrechnungsfachkraft verstimmt, weil sie nichts einfach wegarbeiten kann, sondern immer wieder gezwungen ist, nachzufragen. Das Klima zwischen den Beteiligten wird immer frostiger.
- fehlende Informationen aufgrund suboptimaler Kommunikation sein: Ein Beispiel: Wenn die Spätschicht nicht weiß, dass der Techniker, der den defekten Behandlungsstuhl reparieren soll, noch nicht erreicht wurde, kann sie ihn nicht anrufen. Der Behandlungsstuhl wird somit noch weiter defekt bleiben und nutzlos stillstehen.
- unpräzise Laborarbeiten sein: **Ein Beispiel**: Wenn der ZE dreimal nachgebessert werden muss, bis er kor-

rekt eingesetzt werden kann, wird der ganze Zeitplan der Praxis durcheinandergebracht. Ganz abgesehen davon wird auch die betriebswirtschaftliche Kalkulation gesprengt. Kein Patient wird den Mehraufwand zahlen.

- Diskussionen mit zahlungsunwilligen Patienten und zu viel Bürokratie um das Mahnwesen sein – hier hilft die Auslagerung des Rechnungsmangagements an die ZA (Dentista-Mitglieder profitieren von Sonderkonditionen),
- viele weitere, individuelle Problemstellen sein.

Naturgemäß können wir an einem Tag nur das jeweils wichtigste Problem angehen. Dennoch wird die Vorgehensweise dabei deutlich, sodass das Team dann gemeinsam die weiteren identifizierten Stressverursacher sukzessive in den folgenden Teamsitzungen allein aufarbeiten kann. Es ist immer wieder faszinierend zu sehen, was es mit dem Team macht, wenn das Team aus dem Jammern heraus ins Tun kommt und wie schnell daraus positive, lösungsorientierte Energie wird.

Darüber hinaus beschäftigen wir uns an so einem Tag auch mit den **mental Möglichkeiten des Umgangs mit Stress**. Denn Stress ist ein Empfinden, das wir selbst erzeugen durch unsere Gedanken.

## Ein Beispiel

Es ist Montagmorgen nach einem langen Wochenende. Sie kommen morgens um 7:30 Uhr in die Praxis. Sie wissen: Heute ist für alle Behandler doppelspaltig einbestellt. An der Tür warten schon ungewöhnlich viele Schmerzpatienten. Sobald Sie den AB ausschalten, bimmelt das Telefon nonstop. Über Whatsapp flattert die Nachricht rein, dass zwei Kolleginnen

erkrankt sind und heute nicht kommen. Jetzt könnten Sie denken (Fall 1):

- „Oh Gott, wie soll das denn funktionieren? Es war doch ohnehin schon alles mega knapp kalkuliert. Das ist auf keinen Fall zu schaffen. So ein ... Wäre ich doch im Bett geblieben... Sch...“

Wie fühlen Sie sich, wenn Sie so denken? Vermutlich ohnmächtig, hilflos, frustriert, vielleicht auch ein wenig verärgert oder wütend auf sich selbst, die kranken Kolleginnen, die Welt – alles keine schönen Gefühle.

Umgekehrt könnten Sie jedoch auch denken (Fall 2):

- „Oh, das wird herausfordernd. Allerdings: Wir sind ein tolles Team. Das packen wir. Das haben wir das letzte Mal auch geschafft. Dann werden wir es auch diesmal packen. Also, los geht's, fangen wir erst einmal an und arbeiten uns Patient für Patient vor. Rom ist auch nicht an einem Tag erbaut worden.“

Wie fühlen Sie sich, wenn Sie so denken? Vermutlich deutlich besser als in Fall 1. Wir können also über die Geschichten, die wir uns selbst erzählen, Einfluss auf unsere Stimmung nehmen.

Zu guter Letzt beschäftigen wir uns an so einem Tag auch damit, wie wir zwischen zwei Patienten oder auch am Feierabend, Wochenende aktiv dazu beitragen können, dass wir immer wieder neue Power bekommen. Das ist ein Wissen, das wir grundsätzlich alle haben, nur im stressigen Alltag immer mal wieder vergessen. Daher sorgen wir an diesem Tag dafür, dass uns diese Dinge und deren Wirkung wieder bewusst werden.

Wenn die Praxen den so entstehenden Handlungsplan konsequent umsetzen, profitieren alle im Team davon: Der Alltag wird deutlich entspannter wahrgenommen. Wenn einer im Team einen Durchhänger hat, können die anderen



darauf hinweisen und so wieder für Bewusstheit und Abhilfe sorgen.

Es gibt übrigens neben dem aktiven Stressmanagement noch einen anderen Weg, für ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima zu sorgen: Greifen Sie auf das PERMA-Prinzip von Martin Seligman als Fundament für die Entwicklung Ihres Personals zurück. **PERMA** ist ein Akronym und steht für

- **P** – Positive Emotionen,
- **E** – Engagement,
- **R** – Relationships,
- **M** – Meening,
- **A** – Acomplishment.

Tragen Sie dafür Sorge, dass Ihre Mitarbeiterinnen möglichst viele positive Emotionen (z. B. Freude, Zufriedenheit, Genuss, Begeisterung, Dankbarkeit oder Harmonie) im Arbeitsalltag erleben. Insbesondere Dankbarkeit ist ein Gefühl, das uns Kraft zur Bewältigung unseres Alltags gibt.

Das erreichen Sie z. B. dadurch, dass Sie immer wieder den Blick auf das lenken, was gut in der Praxis läuft, und auch das Team bitten, z. B. in einer Teamsitzung zu benennen, für was in der Praxis es dankbar ist. Lassen Sie diese Dinge notieren und erstellen Sie daraus z. B. eine Collage für den Sozialraum.

Engagement zeigen Mitarbeiterinnen dann, wenn Sie ihre Stärken und Ressourcen im Praxisalltag nutzen können. Finden Sie also gemeinsam mit Ihrem Team heraus, wer welche Stärken hat und wie diese weiterentwickelt werden können. Mitarbeiterinnen, die die richtige Position in der Praxis innehaben und ihre Stärken ausspielen können, laufen von alleine. Denn das, was sie mit Leichtigkeit tun, wird auch gut und vor allem auch mit Freude (positive Emotionen) gemacht.

Der Mensch ist ein soziales Wesen und möchte Teil eines großen Ganzen sein. Er möchte in seiner Arbeit gesehen werden und Wertschätzung erfahren.

Dazu benötigt Ihr Team Beziehungen untereinander und zu Ihnen als Praxisinhaberin. Je fester die Beziehungen sind, desto stärker wirken sie als stärkende Ressource, die positive Emotionen erzeugt und so manch eine Belastung wegpuffert. Hinzu kommt, dass feste Beziehungen im Team für einen guten Zusammenhalt und besonderes Engagement sorgen. Sorgen Sie also dafür, dass Sie von Anfang an Beziehungen zu Ihren Mitarbeiterinnen durch regelmäßige Gespräche aufbauen und dass neue Mitarbeiterinnen schnell Anschluss an das Team finden. Letzteres erreichen Sie z. B. durch Patenschaften und gemeinsame Veranstaltungen beruflicher und privater Natur.

Menschen erleben ihre Arbeit als sinnvoll (Meaning), wenn sie wissen, für wen sie was tun. Insofern begünstigen Beziehungen (Relationships) im Team und zur Praxisinhaberin das Sinnerleben. Jeder, der weiß, welchen Beitrag er zum großen Ganzen beisteuert, erlebt seine Arbeit als sinnhaft, insbesondere dann, wenn sich die Arbeit auch noch mit dem eigenen Wertesystem deckt. Das macht glücklich (positive Emotionen). Es gilt somit, den Beitrag des Einzelnen für das System Praxis transparent zu machen und wertzuschätzen.

Acomplishment bedeutet Zielerreichung. Gemeinsames sinnerfülltes Handeln führt zum Erfolg und in Folge auch zu Glücksempfinden (positive Emotionen). Feiern Sie mit Ihrem Team Erfolge und spiegeln Sie Ihren Stolz auf das Team und das gemeinsam Vollbrachte. Das motiviert weitere gemeinsame Anstrengungen in Angriff zu nehmen (Engagement) und schweiß das Team noch enger zusammen (Relationships).

Wir sehen: Im Zusammenspiel erzeugt das PERMA-Prinzip vielfältige, sich selbst verstärkende Wechselwirkungen in die positive Richtung und sorgt für ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima.

## Fazit

Als Praxisinhaberin haben Sie einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen.

Wenn Sie gut führen und einen motivierenden Rahmen im Sinne des Seligmanschen PERMA-Prinzips schaffen, sorgen sie für Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation. Wenn Sie gleichzeitig noch dazu beitragen, das Stresslevel in einem erträglichen Umfang zu halten, fördern Sie das Wohlbefinden und die Gesundheit Ihres Teams.

Sowohl im Rahmen von Teamcoachings zur Minimierung des Stressempfindens als auch bei der Integration eines gesundheitsförderlichen Personalentwicklungskonzepts unterstütze ich Sie gern.

## Quelle

Statista. AU-Tage. Internet: <https://de.statista.com/Statistik/daten/studie/77239/umfrage/krankheit-hauptursachen-fuer-arbeitunfaehigkeit/>. Abruf: 15.06.2023.



**Dr. Susanne Woitzik**

Die ZA

Dipl.-Kauffrau, B.Sc. Psychologie, Expertin für betriebswirtschaftliches Praxismanagement, Team- und Persönlichkeitsentwicklung  
E-Mail: [swoitzik@die-za.de](mailto:swoitzik@die-za.de)