



**Als Geschäftsführerin** von PERSONAL & PRAXIS berät Bianca Rieken bundesweit Praxen vor Ort bezüglich Personalstrukturen, führt Teamentwicklungen durch und coacht Praxisführungskräfte zu individuellen Themen.

# Das perfekte Praxisteam: Schlüsselfaktoren

Bianca Rieken

Wenn mehrere Menschen zusammenarbeiten, dann menschelt es. In Zahnarztpraxen ist es ein häufiges Phänomen, dass die Zusammenarbeit im Team selten zu jeder Zeit harmonisch ist. Unterschiedliche Charaktere, verschiedene Bedürfnisse und dazu die Macken jedes Einzelnen prallen aufeinander.

## Teamprobleme vorprogrammiert

Eine Vielzahl an Risikofaktoren begünstigen es, dass zwischenmenschliche Störungen in der Praxis auftreten können. Wenn Zuständigkeiten nicht klar geregelt oder die Schnittstellen bei Aufgaben nicht sauber festgelegt sind, birgt das Diskussionspotenzial und gibt Anlass, sich über Kollegen zu ärgern. In vielen Praxen wird noch viel zu wenig bewusst geführt: Anweisungen werden oft zu unklar formuliert und Aufträge doppelt vergeben. Das erhöht bei Mitarbeitern das Risiko, sich untereinander in die Haare zu kriegen.

Aber auch ungünstige Kommunikationsstrukturen sind häufig ein Anlass für Konflikte. Informationen werden zu

wenig oder zu spät weitergegeben. Einzelne fühlen sich dadurch zurückgesetzt oder lösen mit ihrem Verhalten bei anderen Unmut aus. Hinzukommt, dass sich Inhalte verändern, wenn sie via „Flurfunk“ weitergegeben und nicht bewusst an die Belegschaft kommuniziert werden. Generell stellt die Kommunikation im Praxisalltag oft eine Herausforderung dar. Während der Behandlungen und vor Patienten ist das persönliche Gespräch schwierig. Zwischen Tür und Angel können höchstens kurz Infos ausgetauscht, aber keine wichtigen Gespräche mit Tiefgang geführt werden, und nach einem stressigen Behandlungstag gehen wichtige Themen oft unter. Wenn als Alternative jedoch Textnachrichten die direkte Kommunikation ersetzen, sind Missverständnisse nur eine Frage der Zeit.

In den meisten Fällen finden regelmäßige Mitarbeitergespräche, in denen man den persönlichen Austausch und die Weitergabe von Informationen sicherstellen könnte, leider viel zu selten statt. Dadurch werden zudem wertvolle Gelegenheiten versäumt, Mitarbeitern Rückmeldung zu ihrem Verhalten zu geben. Dabei bietet konstruktives Feedback eine große Chance, gegenzusteuern, wenn einem das Verhalten des anderen nicht gefällt.

Nicht zuletzt fehlt es den Mitarbeitern in vielen Praxen an ausreichenden Gelegenheiten zum Kontakt untereinander. Während des Praxisalltags bleibt nur wenig Zeit für kollegiale Gespräche, und allzu oft kommt die Mittagspause zu kurz oder kann nicht gemeinsam verbracht werden. Kontakt stiftet jedoch Nähe und Verständnis.

Es überrascht also bei der Vielzahl an Faktoren nicht, dass es im Praxisteam oft zu Unstimmigkeiten kommt. Die Auswirkungen sind leider nicht unerheblich. Sozialer Stress führt bei Mitarbeitern – und auch bei den angestellten Zahnärzten und Praxisinhabern – nicht nur zu schlaflosen Nächten. Schlechte Stimmung im Team hat erheblichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation; sie führt nicht selten zu einer erhöhten Krankenquote, und selbst Kündigungen sind immer wieder die Folge eines vergifteten Arbeitsklimas.

### Prophylaxe mal anders: Teamproblemen vorbeugen

Umso wichtiger ist es, das Thema selbst aktiv anzugehen oder sich rechtzeitig Unterstützung in Form eines psychologisch ausgebildeten Beraters zu holen. Teamworkshops und Konfliktmoderationen helfen, Spannungen aufzuarbeiten. Das Kind muss aber nicht immer erst in den Brunnen gefallen sein. Auch Teams, die im Großen und Ganzen gut funktionieren, profitieren davon, wenn die Stärken und Schwächen des Miteinanders professionell herausgearbeitet und Teamregeln mit allen gemeinsam erarbeitet werden. Sobald Aufgaben eindeutig verteilt und Zuständigkeiten geklärt sind, sinkt das Konfliktpotenzial erheblich. In vielen Praxen lässt die Aufgabenverteilung jedoch zu viel Interpretationsspielraum für die Mitarbeiter. Sich einfach aufeinander zu verlassen und darauf zu vertrauen, dass alle mitdenken, funktioniert ab einer gewissen Praxisgröße nicht mehr. Es entsteht schnell das Phänomen der Verantwortungsdiffusion: Der Einzelne fühlt sich in einer größeren Gruppe weniger verpflichtet. Entscheidend ist daher, dass einerseits Verantwortlichkeiten klar geregelt sind und andererseits Mitarbeiter ein generelles Verantwortungsbewusstsein entwickeln. Dafür bedarf es einer hohen Identifikation mit der Praxis, die man fördern kann, indem man das eigene Personal bei jeder sich bietenden Gelegenheit integriert und Interesse für die Ideen und Meinungen der Mitarbeiter zeigt.

Auch klare Strukturen sowie eine gute und präzise Führung sind entscheidend, um die Zusammenarbeit in der Praxis zu fördern. Führungskräfte, die einen engen Draht zu ihren Mitarbeitern haben, merken frühzeitig, wenn etwas im Argen liegt, und können gemeinsam mit den direkt betroffenen Mitarbeitern in eine zeitnahe Problemlösung gehen. Je früher man versucht einen Konflikt zu lösen, umso einfacher ist dies. Problematisch wird es, wenn der Konflikt längere Zeit besteht, bereits verhärtet ist oder sogar andere Kollegen involviert sind. Dann kommt man um eine externe Konfliktmoderation kaum herum.

„Führungskräfte, die einen **engen Draht zu ihren Mitarbeitern** haben, merken frühzeitig, wenn etwas im Argen liegt.“

### Kommunikation und Teamentwicklung

Gut etablierte Führungsstrukturen, den Praxismanagerinnen und bei größeren Praxen auch Teamleitern Schlüsselpositionen zuschreiben, haben zudem den enormen Vorteil, dass die Kommunikation im Praxisteam und die Weitergabe von Informationen durchdacht und organisiert erfolgen können. Die Art und Weise, wie in der Praxis kommuniziert und informiert werden soll, ist definitiv – gemeinsam mit den Betroffenen – eine Überlegung und bewusste Entscheidung wert. Oft bieten die regelmäßigen Meetings mit dem gesamten Praxisteam nur einen geringen Mehrwert, und es macht Sinn, in kleineren Teams in den regelmäßigen konstruktiven Austausch zu gehen. Damit das gesamte Praxisteam dennoch ausreichend Kontakt und dadurch Zugang zueinander entwickelt, sind neben gemeinsamen Grillfesten und Weihnachtsfeiern auch Teamentwicklungsmaßnahmen aus einer gut funktionierenden Praxis kaum noch wegzudenken.

### Kontakt

#### Bianca Rieken

Dipl.-Psychologin und Beraterin für  
Personalmanagement  
Imer Weg 75  
21423 Winsen an der Luhe  
Tel.: 04171 1363001  
rieken@personal-und-praxis.de  
www.personal-und-praxis.de

Infos zur Autorin

