



© BalanceFormCreative / stock.adobe.com (Symbolbild mit Fotomodellen)

Heiter oder wolkig?

Tipps für ein gutes Betriebsklima in der Zahnarztpraxis

Jeder berufstätige Mensch verbringt einen großen Teil seines Lebens am Arbeitsplatz mit seinen Kolleginnen und Kollegen. Ein gutes Betriebsklima wirkt sich daher nicht nur positiv auf das persönliche Wohlbefinden aus, sondern auch auf die individuelle Arbeitsleistung und die Arbeitsergebnisse.

Jedes Praxisteam sollte daher bestrebt sein, das Arbeitsumfeld und das Betriebsklima so positiv wie möglich zu gestalten, damit alle Mitarbeiter immer gerne und motiviert zur Arbeit kommen.

Betriebsklima messen

Die Qualität des Betriebsklimas in einer Zahnarztpraxis lässt sich schnell und einfach messen. Wenn Sie es für sinnvoll halten, können Sie auf der nächsten Mitarbeiterbesprechung mit einem „Klimabarometer“ die subjektive Einschätzung des Betriebsklimas durch das Praxisteam abfragen. Dazu erhält jeder Mitarbeiter ein Blatt mit dem „Klimabarometer“, auf dem die persönliche Beurteilung des Betriebsklimas angekreuzt werden kann. Die Blätter werden anschließend anonym in eine Box geworfen und ausgewertet. Die Ergebnisse führen oft zu lebhaften Diskussionen über die Einflussfaktoren und über mögliche Verbesserungsmöglichkeiten.

Kollegiale Umgangsformen

Jede ZFA sollte durch ihr Auftreten ein Vorbild für einen höflichen und kollegialen Umgang miteinander sein. Reden Sie daher niemals negativ oder abfällig über abwesende Mitarbeiter und lassen Sie schlechte Laune nicht an Kollegen aus. Wenn es etwas zu kritisieren gibt, so besprechen Sie den Kritikpunkt offen mit der betreffenden Kollegin. Üben Sie auch Toleranz gegenüber Mitarbeitern, die wegen ihrer Herkunft, Nationalität, Religion oder Weltanschauung sehr individuelle Denk- und Verhaltens-

weisen zeigen – solange dies keine negativen Auswirkungen auf Arbeitsabläufe, Arbeitsergebnisse, Patienten oder Kollegen hat.

Konflikte beilegen

Wenn in der Zahnarztpraxis Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern bestehen, sollten diese zwischenmenschlichen Differenzen offen ausgesprochen und entweder untereinander oder gemeinsam mit dem Praxisinhaber gelöst werden. Unausgesprochene oder ungelöste Differenzen zwischen einzelnen Mitarbeitern belasten häufig die Stimmung im gesamten Team und führen zu unnötigen Diskussionen der übrigen Mitarbeiter über die zerstrittenen Kollegen.

Interne Kommunikation

Zu den häufigsten Kritikpunkten, die Mitarbeiter über ihren Alltag am Arbeitsplatz äußern und die immer wieder zu Verstimmungen im Team führen, zählt eine schlechte interne Kommunikation zwischen den Kollegen. Sorgen Sie daher gemeinsam für einen guten Informationsaustausch, indem Sie Kollegen stets zeitnah informieren und regelmäßig Mitarbeiterbesprechungen

Beispiel eines Klimabarometers

| Das Betriebsklima in unserer Zahnarztpraxis ist ... | | | | |
|---|----------------------------|---------|--------------|-----------|
| Heiter | Teils heiter, teils wolkig | Bedeckt | Unfreundlich | Stürmisch |

Beispiel für Teamregeln

- In unserem Team ist jeder Mitarbeiter wichtig. Nur durch den gemeinsamen Einsatz aller Kollegen kann die Praxis erfolgreich sein. Unsere Zusammenarbeit wird bestimmt durch den Grundsatz: „So viel Individualität wie möglich, so viel Konformität wie nötig!“
- Wir wollen stets ein gutes Betriebsklima in unserer Zahnarztpraxis haben.
- Jeder Mitarbeiter hat ein Recht auf seine individuelle Art.
- Wir akzeptieren unsere unterschiedlichen Meinungen und Temperamente. Niemand wird wegen seiner Meinung, Nationalität oder Weltanschauung benachteiligt, kritisiert oder verspottet.
- Wir lassen schlechte Laune nicht an Kollegen aus.
- Wir reden niemals schlecht oder abfällig über eine abwesende Kollegin.
- Wer anderer Meinung ist als eine Kollegin, spricht dies offen aus.
- Wir klären Konflikte und Meinungsverschiedenheiten zeitnah unter uns oder gemeinsam mit dem Praxisinhaber.
- Wir sind zu allen Besprechungen pünktlich und halten vereinbarte Termine ein.
- Mobiltelefone sind während der Arbeitszeit aus- oder lautlos zu schalten. Private Kommunikation (Telefonate, SMS, Chats) kann während der Pausen erledigt werden.
- Wir sind kooperativ bei Urlaubs- und Dienstplanungen. Spontane Vertretungen regeln wir unter uns.
- Jeder Mitarbeiter ist für Ordnung und Sauberkeit mit verantwortlich.

durchführen. Ergänzend können Kaffee- und Mittagspausen für einen informellen Informationsaustausch genutzt werden. Ein ansprechend gestalteter Pausenraum schafft dazu das passende Umfeld. Manche Praxisteamer treffen sich auch einmal wöchentlich vor Öffnung der Zahnarztpraxis zu einem kurzen 5-Minuten-Meeting oder zu einem gemeinsamen „Arbeitsfrühstück“, um den Arbeitstag zu besprechen, fachliche Informationen auszutauschen und den persönlichen Kontakt zu pflegen.

Gemeinsame Freizeitaktivitäten

Gemeinsame Freizeitaktivitäten bieten die Möglichkeit, Kollegen persönlich besser kennenzulernen. Wenn neben fachlichen auch persönliche und private Informationen ausgetauscht werden, wirkt sich dies meist positiv auf die zukünftige berufliche Zusammenarbeit aus. Als Maßnahmen kommen z. B. in Betracht: Betriebsausflug, Grillabend, Sommerfest, Weihnachtsfeier, Kegelabend, Radtour, Bootstour.

Angenehmes Arbeitsumfeld

Ein angenehmes und attraktives Arbeitsumfeld wirkt sich unmittelbar auf die persönliche Stimmung und damit auch auf den persönlichen Umgang miteinander aus. In innerbetrieblichen Umfragen werden von Mitarbeitern häufig folgende „kleine“ Ärgernisse genannt: Gerüche im Pausenraum (z. B.

durch mitgebrachte Speisen und Getränke), Schmutz (unaufgeräumte Kaffeeküche, volle Mülleimer), störende Privattelefonate im Pausenraum, nicht funktionsfähige Kopierer (Kopierstau, nicht nachgefülltes Papier), entliehene und nicht zurückgebrachte Arbeitsmittel. Versuchen Sie, diese kleinen, aber „nervigen“ Störfaktoren im Team so weit wie möglich zu eliminieren.

Angemessene Arbeitsbelastung

Wenn in einer Zahnarztpraxis dauerhaft Stress, Hektik und Überlastung herrschen, wird sich dies früher oder später auch auf den Umgang der Kollegen untereinander auswirken. Ständige Überforderung führt zu gereizter Stimmung und einem entsprechenden Umgangston. Wer sich ständig gestresst, überlastet und genervt fühlt, ist meist kein angenehmer Gesprächspartner und erst recht kein hilfsbereiter Kollege. Suchen Sie bei dauerhaften Überlastungssituationen gemeinsam mit dem Praxisinhaber nach einer Lösung, damit durch eine ausreichende Mitarbeiterzahl und durch eine vorausschauende Einsatzplanung eine permanente Überforderung einzelner Mitarbeiter vermieden wird.

Gerechte Urlaubs- und Dienstplanung

Für ein gutes Betriebsklima ist es wichtig, dass alle Kollegen das Gefühl haben, bei der Planung von Urlaubs- und Arbeitszeiten gerecht behandelt zu werden, und dass bei der Verteilung der Urlaubszeiten und Brückentage kein Mitarbeiter bevorzugt wird. Wenn sich einzelne Kollegen nach dem Prinzip „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ immer wieder die attraktivsten Urlaubszeiten und Urlaubstage sichern, führt dies früher oder später zur Verstimmung im Team. Das Praxisteam kann sich für die Urlaubs- und Dienstzeitplanung eigene Regeln schaffen, nach denen Urlaubstage und Arbeitszeiten verteilt werden, und dabei auch festlegen, wessen Wünsche im Falle von Überschneidungen vorrangig berücksichtigt werden.

Gemeinsame Teamregeln

In vielen Zahnarztpraxen hat es sich bewährt, im Team verbindliche Vereinbarungen für eine harmonische Zusammenarbeit und für ein gutes Betriebsklima zu erarbeiten. Diese Teamregeln werden schriftlich fixiert, von allen Teammitgliedern unterschrieben und im Pausenraum aufgehängt. Auf diese Weise sind die Teamregeln täglich im Blickfeld, geraten nicht wieder in Vergessenheit und sind auch für jede neue Kollegin sofort wahrnehmbar. Derartige Teamregeln werden natürlich für jede Zahnarztpraxis individuell unterschiedlich sein. Das Beispiel im Kasten kann als Anregung für die Gestaltung eigener Teamregeln dienen.



Birgit Nagel
Referentin für Praxismanagement und QMS,
Neustadt am Rübenberge

Kommunikationstipps

So bleibt die Stimmung im Team gut

Damit es gar nicht erst zu Missverständnissen kommt und schlechte Stimmung im Team herrscht, stellt unsere Expertin von der Deutschen Gesellschaft für Sprechwissenschaft und Sprecherziehung e.V. (DGSS) ein paar Tipps und Strategien vor.

Immer wieder kann es Probleme und Missverständnisse im Team geben. Das sind die häufigsten Ursachen:

1. Absprachen werden nicht eingehalten oder missverstanden.
2. Teammitglieder fühlen sich überfordert.
3. Abläufe (in der Praxis) laufen schief.
4. Teammitglieder verstehen sich nicht untereinander
5. Sie oder andere Teammitglieder fühlen sich nicht ernst genommen/nicht genügend respektiert.

Diese Strategien können helfen, Konflikte zu lösen und die Stimmung zu verbessern:

1. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und begegnen Sie Teammitgliedern mit Offenheit und Wertschätzung. Wie Sie sich verhalten und fühlen, spiegelt sich häufig als Reaktion auch beim Gegenüber wider.
2. Versuchen Sie, auch Missstimmungen oder Fehler in den Arbeitsabläufen als positiven Hinweis zu sehen, wo etwas schief läuft und Sie etwas verändern müssen. Nehmen Sie sich dafür ausreichend Zeit. Seien Sie sich bewusst: Es ist eher die Ausnahme, dass alles reibungslos läuft. In der Regel gibt es stets Anlässe und Herausforderungen, in denen wir kommunikativ gefragt sind und wo Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern bzw. Kollegen Lösungen für Probleme im Team und in Arbeitsabläufen finden müssen.
3. Sorgen Sie für ausreichend Informationsaustausch im Team und für gut strukturierte und moderierte Teamsitzungen. Alle Teammitglieder sollten für einen reibungslosen Ablauf in der Praxis immer auf dem neusten Stand sein und Zugriff auf alle Absprachen und Informationen haben.
4. Planen Sie ausreichend Zeit für Teamsitzungen ein. Achten Sie aber gleichzeitig darauf, dass diese nicht ausufern oder zum Smalltalk oder zur Selbstdarstellung genutzt werden (s. Box)
5. Sorgen Sie für ein schönes Arbeitsumfeld, in dem sich alle Teammitglieder wohl fühlen. Achten Sie darauf, dass jeder sich eingebunden und respektiert fühlt.
6. Nehmen Sie Beschwerden und Verbesserungsvorschläge ernst und sprechen Sie im Team darüber. Auch Kritik darf willkommen sein. Erst durch Kritik werden vorher verdeckte Probleme sichtbar und können behoben werden.

Organisation und Ablauf von Teamsitzungen

1. Im Vorfeld Tagesordnungspunkte (TOPs) von allen Teammitgliedern sammeln und gemeinsam festlegen. Achten Sie darauf, für jeden Tagesordnungspunkt genügend Zeit einzuplanen. Fragen Sie bei TOPs der Teammitglieder genau nach, worum es geht und wieviel Zeit der jeweilige TOP wahrscheinlich in Anspruch nimmt.
2. Lassen Sie im Vorfeld die Tagesordnungspunkte allen zukommen, so dass alle sich auf die TOPs vorbereiten können.
3. In der Teamsitzung nochmals festlegen, ob man beim festgelegten Ablauf bleibt oder ob es noch Änderungen oder Wünsche gibt.
4. Ziele für TOPs gemeinsam festlegen: Wie soll es in Zukunft laufen? Wie sehen die Verbesserungen für alle Beteiligten genau aus?
5. Brainstormen Sie gemeinsam Lösungsmöglichkeiten und bewerten Sie sie im Anschluss gemeinsam: Welche Lösungsansätze erscheinen uns am sinnvollsten und sollen als Erstes ausprobiert werden?
6. In einem Maßnahmenplan festhalten: Was bis wann von wem umgesetzt wird (z. B. die Recherche eines helfenden digitalen Systems, die Umstrukturierung von Plänen durchführen etc.).
7. Dieser Maßnahmenplan sollte für alle Teammitglieder jederzeit einsehbar und abrufbar sein.
8. Nach Ablauf der vereinbarten Frist überprüfen, was erledigt wurde und evaluieren, was gut oder schlecht funktioniert hat. Planen Sie gemeinsam, welche Schritte als Nächstes umgesetzt werden und evaluieren Sie regelmäßig die Zufriedenheit der Teammitglieder.



Dr. Elisa Franz,
Geschäftsstelle DGSS e.V., Rhetorik- und
Kommunikationstrainerin