

## Das WIRus im Virus

Durch echte Zusammenarbeit in der Praxis ein Höchstmaß an Sicherheit erzeugen

Ulrike Stahl

Ein erhöhtes Infektionsrisiko, besondere Ansprüche an Hygiene und Arbeitsschutz, unsichere Patienten, fehlende technische Mittel, reduziertes Zeitbudget und Distanz: Dies alles sind Ursachen und Bedingungen, die eine Zusammenarbeit in der Zahnarztpraxis gerade massiv erschweren. Dabei ist der Impuls für Solidarität und ein neues WIR das wichtigste Geschenk, das uns die aktuelle Situation macht.

Wir müssen die Chance nur wahrnehmen! Denn genau hier steckt das Potenzial, das uns in schwierigen Zeiten hilft, Stabilität zu schaffen, Möglichkeiten zu erkennen und zu ergreifen oder schlichtweg das Überleben zu sichern. Alle im Team aktiv in die Bewertung der Situation und die Lösungssuche einzubeziehen, ist wichtiger denn je: für die Praxis, den Zahnarzt und für die Mitarbeiter selbst.

### Die Zeiten für Einzelkämpfer und Silodenken sind vorbei

Echte Zusammenarbeit braucht Übung und Disziplin oder zumindest einfach viel mehr Zeit. Davon hatten wir schon vorher nicht genug. Nun belasten andere Abläufe in der Praxis, Distanzregeln und die Krise selbst mit ihren täglich neuen Herausforderungen das Zeitbudget



(© Evellean | Shutterstock)

zusätzlich. Die Folge: Zusammenarbeit, vor allem aber echte Kommunikation wird auf das Nötigste reduziert. Team-meetings werden zu Verkündungsorgien, in denen Diskussion und Austausch auf der Strecke bleiben. Wichtige Informationen gehen unter. Die geforderte persönliche Distanz reduziert den Informationsfluss zusätzlich, denn Kaffeeküchengespräche und Flurfunk entfallen ersatzlos. Dabei sind das WIR-Gefühl und die darauf basierende Kollaboration das beste Mittel, um Veränderungen und Krisen erfolgreich zu meistern.

### Warum Zahnärzte auf echte Zusammenarbeit setzen müssen

Ein „kleines Virus“, das niemand im Blick hatte, führt weltweit zum Shutdown des Lebens und der Wirtschaft. Eine nicht sichtbare Einflussgröße entfaltet unglaubliche Wirkung. Praxisteamer schultern eine größere Last denn je. Zahnärzte sehen sich mit existenziellen Fragen konfrontiert und fühlen sich gleichzeitig gefordert, ihre Mitarbeiter im Rahmen der Fürsorgepflicht durch eine Situation zu führen, mit der sie selbst keine Erfahrung haben. Viele Zahnärzte denken, dass sie mit Stärke und entschlossenem Handeln glänzen müssen. Das ist aber nicht nur unglaubwürdig, sondern auch gefährlich. Jetzt ist der Moment, auch einmal zu sagen, ich habe gerade selbst keine Lösung parat, aber lasst uns zusammen nachdenken. Wichtig ist, dann wirklich zuzuhören und sicherzustellen, dass jede Idee gehört und wertgeschätzt wird. So fördern wir das WIR-Gefühl. Dieser Prozess mag in der aktuellen Situation deutlich mehr Aufwand verursachen, aber er bietet die Chance, sich wertvolle Denk- und Ideenkapazität zu holen und auf Basis dieser geteilten Informationen bessere Entscheidungen zu treffen. Werden dann Anpassungen oder komplette Änderungen

einer Entscheidung erforderlich, ist das leichter zu vermitteln, da die Mitarbeiter in den Prozess eingebunden sind und Transparenz herrscht. Um dies alles zu stemmen, ist es wichtig, dass Zahnärzte gut für sich selbst sorgen. Das heißt beispielsweise auch Austauschmöglichkeiten zu schaffen und wahrzunehmen. Kollegiale Beratung ist eine strukturierte Herangehensweise.

### Was Zahnärzte jetzt tun können, um das neue WIR zu fördern

#### Zum Kollaborations-Dirigenten werden

Sorgen Sie für Abwechslung in Meetings und nutzen Sie Strukturen, die den Austausch fördern und gleichzeitig die Selbstwirksamkeit erhöhen. Ganz besonders eignen sich dafür Methoden, die als „Liberating Structures“ bekannt sind. Sie sorgen dafür, dass die Beteiligten sich einbezogen und beteiligt fühlen. Mit ihnen können nicht nur schnell neue Ideen oder Strategien entwickelt werden, sie fördern auch das Bewusstsein für die eigene Handlungsfähigkeit.

#### Psychologische Sicherheit bieten

Sorgen Sie in unsicheren Zeiten ganz besonders für psychologische Sicherheit. Es geht um den Glauben, dass man nicht bestraft oder bloßgestellt wird, wenn man Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler anspricht. Kommunikation ist eine komplexe Angelegenheit. Wir senden unsere Botschaft nur zu einem kleinen Anteil über die Worte. Der Großteil der Information fließt über Stimme und Körpersprache. Je nachdem, welchen Kommunikationsweg wir wählen, geht etwas davon verloren. Das kann leicht zu Missverständnissen führen. Machen Sie sich und Ihren Mitarbeitern das bewusst und plädie-

ren Sie dafür, besonders achtsam zu sein. Behalten Sie im Blick, dass das Gefühl ignoriert zu werden oft noch schlimmer ist, als kritisiert zu werden.

### Informationsfluss und Transparenz fördern

Kommunizieren Sie mehr anstatt weniger, auch wenn es Zeit und Mühe kostet. Teilen Sie Ihr Wissen. Stellen Sie Fragen. Wählen Sie Tools, die Informationen für möglichst viele verfügbar machen und die gleichzeitig den Austausch fördern, weil direkt kommentiert werden kann. Ein Beispiel ist Slack. Schaffen Sie Transparenz, indem Sie ein Team-Kanban-Board für die Aufgabenverwaltung einführen. Onlinetools dafür sind beispielsweise Trello oder Factro.

### Warum echte Zusammenarbeit für die Mitarbeiter wichtig ist

Wir alle befinden uns gerade in einer aufgezwungenen Veränderungsphase. Das erzeugt Unsicherheit. Inwieweit die Situation als Bedrohung oder Herausforderung wahrgenommen wird, hat großen Einfluss auf die psychische und physische Gesundheit und damit auch auf die Leistungsfähigkeit. Psychologieprofessor Lantermann beschreibt fünf Faktoren, die das Bedrohungserleben verstärken:

- Handlungsunsicherheit: Ich bin machtlos, ich kann nichts tun.
- Wissensunsicherheit: Ich verstehe nicht, was passiert.
- Zukunftsunsicherheit: Ich weiß nicht, wie es weitergeht.
- Folgenunsicherheit: Ich kann nicht abschätzen, was die Folgen der Situation oder meines möglichen Handelns sind.
- Unterstützungsunsicherheit: Ich fühle mich ausgegrenzt oder alleine gelassen.

