

# Gemeinsam stark

Praxiskonzepte, die eigentlich zum Wohle der Kunden und Mitarbeiter entwickelt wurden, gehen vielfach nicht auf: Der Teamgedanke lässt sich nicht realisieren. Woran liegt's? Häufig handelt man im Alltag letztlich doch aus der Not heraus, um schnell Lösungen für Probleme zu finden, die eigentlich genauer analysiert werden müssten. Faktoren wie zu wenig Zeit, sich auf Themen einzulassen, oder ein mangelndes Gespür für die Mitarbeiter können Symptome wie Burnout oder Mobbing fördern. Das beeinflusst jeden Einzelnen und das

Team negativ und kann das gesamte Praxiskonzept auf den Kopf stellen. Burnout, darunter versteht man ein psychisches Ausgebranntsein – das Phänomen der körperlichen und seelischen Erschöpfung, die auf anhaltender Belastung basiert. Immer mehr Menschen sind davon betroffen. Das ist nicht verwunderlich, schließlich nehmen die Anforderungen – unabhängig von der Branche – stetig zu. Eine Rolle spielen auch die Angst um den Arbeitsplatz und die Befürchtung, bestehende Kunden könnten nicht mehr kommen; Neuzugänge könnten ausbleiben.

Auch das soziale Klima hat sich verändert. Die Empathie im Umgang miteinander geht häufig verloren und man fühlt sich kraftlos.

## Aufgaben bewältigen

Betroffene gibt es sicher auch im Bereich der Fußpflege. Denn die Dienstleistungen erfordern hier in unterschiedlichster Hinsicht vollen Einsatz. Pro Tag wollen viele Kunden entsprechend ihren Bedürfnissen bedient werden. Gerade auch bei Problemfüßen erfordert die Behandlung erhöhte Konzentration.

Pflege mit Verantwortung – das gilt nicht nur für Ihre Kunden, sondern auch für Ihre Mitarbeiter. Fördern Sie Teamwork und ein harmonisches Miteinander.



## Beispiele aus der Beratungsarbeit

### Fall 1:

Eine podologische Praxis hat neben dem Chef vier Mitarbeiter: drei Festangestellte und eine selbstständige Kollegin auf Honorarbasis. Letztere ist mit ihrer Arbeit unzufrieden. Sie benötigt aber das Geld, um ihre eigene kleine Praxis finanzieren zu können. Die Praxis ihres Arbeitgebers vereinbart für sie die Fußpflegetermine, sie kommt dann auf Honorarbasis zu den vereinbarten Behandlungen ins Haus. Obwohl sie die Zeit für ihre Fußpflegen mit 45 Minuten vorgegeben hat, werden die Termine alle 30 Minuten gelegt. Die Honorarkraft kommt in Zeitverzug und kann ihre Arbeit nicht so gründlich erledigen, wie sie es gern möchte. Ihr gefällt das nicht, was sie dem Chef auch sagt – allerdings ohne Ergebnis. Auch die Kunden fühlen sich nicht gut betreut und beraten. Daher beschließt sie, den Job hinzuschmeißen und ihre Kunden „leise“ in ihre Praxis mitzunehmen. Das kommt durch einen dummen Zufall raus. Streit ist vorprogrammiert. Meine Empfehlung: So weit hätte es gar nicht kommen müssen, wenn man der Kollegin ernsthaft zugehört und ihr Zeitmanagement berücksichtigt hätte. Es sollte nicht vorrangig Ziel sein, um jeden Preis möglichst viele Kunden am Tag zu bedienen, sondern die Klientel mit Empathie, Ausdauer und Fürsorge zu betreuen. Gerade bei Problemfällen muss auch Zeit für eine Bestandsaufnahme sein, die den seelischen Zustand des Kunden berücksichtigt. Wenn Kunden sich gut aufgehoben fühlen, sprechen sie darüber: Das bringt Neukunden. Der Mitarbeiter ist ebenfalls gut drauf, da der Kunde ihm signalisiert, wie wohl er sich bei ihm fühlt.

### Fall 2:

Ein Kosmetikstudio in der Münchener Innenstadt läuft seit vielen Jahren sehr gut und arbeitet ausschließlich mit Stammkunden. Die Geschäftsführerin, die noch eine Angestellte hat, möchte neben ihren bisherigen, vielfältigen Massagen nun auch ausgefallene Fußmassagen anbieten. Sie erlernt zwei neue Techniken, die sie an einem Modell praktisch umsetzt. Danach ordert sie die dafür nötigen Produkte. Und mit einem kleinen Flyer, der das neue Angebot bekannt macht, könnte es losgehen. Aber sie beschließt, diesen neuen Fußmassagepart ihrer Mitarbeiterin zu übertragen, da sie selbst mit den Kosmetikbehandlungen ausgelastet ist. Als sie die Kollegin, die bereits Körperbehandlungen durchführt, in die Technik einweisen möchte, stößt sie auf wenig Begeisterung. Diese hat es nämlich gar nicht so „mit den Füßen“, wie sie erzählt. Aber sie wird von der Chefin dennoch dazu verdonnert – und die beiden Fußmassagen werden nun mit einem eher negativem Beigeschmack angeboten. Die Mitarbeiterin vermeidet es, diese zu erwähnen. Widerwillig gibt sie den Flyer mit, geizt aber mit weiterführenden Informationen. Sie ist froh über jeden Kunden, der sie nicht darauf anspricht. Die Chefin wundert sich, dass kaum Fußmassagen gebucht werden und fragt bei den Kunden nach. Es stellt sich heraus, dass die meisten gar nichts vom Angebot wissen. Darauf beschließt sie, sich von der Mitarbeiterin zu trennen, die in ihren Augen geschäftsschädigend gearbeitet hat.

Meine Empfehlung: Auch Angestellte sollten gefragt werden, wie sie zu einer neuen Dienstleistung stehen und ob sie diese übernehmen wollen bzw. können. Je mehr man sich mit seiner Arbeit identifiziert, desto lieber macht man sie – desto mehr werden die Kunden die Begeisterung spüren, die in diesem Fall auch über die Hände übertragen wird. Spannt man einen Mitarbeiter für eine Dienstleistung ein, die diesem gar nicht liegt, wird er sie verkrampt angehen. Hat er vielleicht sogar Angst davor, dem Kunden wehzutun oder etwas falsch zu machen, wird der Kunde diesen Stress auf vegetativ-hormoneller sowie emotionaler Ebene spüren. Die Behandlung wird zur Katastrophe; der Kunde wird sie nie wieder buchen und negativ darüber berichten. Die neue Mitarbeiterin des Instituts war „Feuer und Flamme“ für die Füße und erarbeitete sich sehr schnell einen festen Kundenstamm. Nach kurzer Zeit wurden weitere Techniken erlernt. Die Namensgebung des Studios wurde um eine Unterzeile erweitert „Holistische Pflege mit Hand und Fuß“.

### Fall 3:

Eine kleine Wohlfühlinsel in Köln. Aufgabe: Das Schaufenster neu zu gestalten. Der Chef beauftragte eine Mitarbeiterin. Sein Ziel: „Wohlfühlen im Fenster zu platzieren“. Dabei ließ er der Kollegin komplett freie Hand, da sie schon viele Jahre im Unternehmen tätig war. Mit der Ansage „Machen Sie etwas Schönes“ fuhr er eine Woche in Urlaub. Mit dem „Wohlfühlgefühl“ wurde es danach nichts. Bauchkrämpfe, tiefe Enttäuschung und Tränen waren das Ergebnis einer Woche aufreibender Arbeit: Die Mitarbeiterin machte sich sofort nach dem Arbeitsauftrag euphorisch auf die Suche nach ausgefallenem Dekorationsmaterial. Zum überreichten Einkaufsgeld hatte der Chef noch gesagt: „Falls es nicht reicht, legen Sie etwas vor.“ Sie fand einen reduzierten Strandkorb, ein Poster mit einem Liegestuhl und einen Schwimmreifen. Sie kaufte Tüten mit Sand, mit dem sie den Schaufensterboden auslegte, Muscheln, die diesen zieren sollten, und jede Menge Blütchenkettchen, die sie von der Decke herab mit Nylonfäden befestigte. In den Liegestuhl setzte sie einen Teddybären und in den Strandkorb legte sie viele Bücher. Eine Sonne aus Pappmaché in Übergroße wurde der Eyecatcher. Das Thema „Wohlfühlen“ schien ihr perfekt realisiert – eine subjektive Umsetzung ihres Lebensgefühls, ihres Wunsches, endlich mal wieder entspannt mit Mann und Kind an der See in einem Strandkorb zu sitzen. Als der Chef von seiner Reise aus den Bergen zurückkam, traute er seinen Augen nicht. Er hasste Strandurlaub, hatte überhaupt keinen Bezug zu Kindern und Kunstblumen waren ihm schon immer ein Graus. Er liebte frische Gartenblumen. Und was sollte das alles mit „Wohlfühlen“ zu tun haben? Meine Empfehlung: Es handelt sich um ein ganz klares Kommunikationsproblem. Der Chef wollte ein „Wohlfühlpaket“ in Verbindung zu seiner „Wohlfühlinsel“. Die Mitarbeiterin hatte für ihn ihr persönliches Wohlfühlen umgesetzt – ohne Bezug zum Studio. Zudem hatte sie auch noch das finanzielle Budget gesprengt. Geeigneter wäre folgende Herangehensweise gewesen: Chef und Mitarbeiterin finden sich zu einem Gespräch zusammen. Hier wird genau festgelegt, welches Thema wie umgesetzt werden soll, z. B. mit welchen Produkten, Farben, Motiven und Schriftzügen. Welche vorrätigen Dekorationsmaterialien lassen sich ggf. einbinden? Der Bezug zum Studio ist genau zu definieren. Es ist zu übertragen, was das konkret für das Schaufenster bedeutet. Auch das Budget sollte im Vorfeld genau festgelegt werden – evtl. mit einem kleinen Puffer. Der Zeitrahmen ist zu bestimmen, in dem das Projekt umgesetzt werden soll.

Wird im Studio anschließend ein Bild der Dekorateurin mit Namen und Zuständigkeitsbereich aufgestellt, könnte das für zusätzliche Anreize sorgen. Optimale Ergänzung: eine Umfrage bei den Kunden, wie das neue Fenster gefällt. Alle, die mitmachen, nehmen an einer Verlosung teil. Gewinn könnte z. B. eine kleine Wohlfühl-Einheit sein. Ein kleines Dankeschön für die Mitarbeiterin motiviert und stärkt das Team.

## Sich gut ergänzen

Wer im Gesundheits-Bereich arbeitet, muss ein Team-Player sein. Sonst bricht das System zusammen. Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit lassen sich lernen. Der kompakte Ratgeber hilft mit Übungen und zeigt



Stolperfallen sowie unfaire Situationen (Mobbing, Bossing) auf. (Springer Verlag, 9,95 €)

Oft hat man einen 10- bis 12-Stunden-Tag. Auch die Körperhaltung setzt einem zu, selbst wenn es entlastende Arbeitsstühle gibt. Zur praktischen Arbeit am Kunden kommt die Organisation: Terminplanung, Korrespondenz, Praxisorganisation und – wenn man Chef ist – die Personalführung. Auch Fortbildungen, Fachgespräche mit Kollegen und Fachlektüre gehören dazu. All das lässt oft nicht mehr viel Freiraum für Privates und Freizeitaktivitäten zu. Häufig wird auch die Gesundheit vernachlässigt. Die ersten Anzeichen eines Burnout können bis hin zur vollständigen Handlungsunfähigkeit führen.

## Schleichender Prozess

Wenn die Dinge in der Praxis nicht mehr rundlaufen, werden die Kollegen und der Chef immer unzufriedener. Aber der Betrieb geht ja zunächst erfolgreich weiter: Es kommen immer mehr neue Kunden, die Ansprüche der Stammklientel an die Betreuung wachsen, neue Angebote werden erforderlich. Sie müssen Service bieten. Die professionelle Routine kann dazu beitragen, dass Unstimmigkeiten und mögliche Veränderungen nicht oder zu spät wahrgenommen werden – einige mögliche Beispiele:

■ Die Praxisphilosophie wird nicht mehr gelebt, Mitarbeiter bringen ihre eigenen Strukturen ein und verändern die einst gesetzten Ziele.

■ Etablierte Organisationsabläufe werden durch ständige Personalwechsel aufgeweicht oder bekommen eine neue Linie.

■ Das Arbeiten im Team wird aufgrund des verstärkten Arbeitsaufkommens (Überlastung) deutlich reduziert. Jeder macht sein Ding, dadurch schleichen sich Missverständnisse ein.

Auch wenn dieser Prozess womöglich zunächst unbemerkt abläuft, hat das Auswirkungen auf jeden einzelnen Mitarbeiter: Die Zufriedenheit nimmt ab, die Kommunikation fehlt und der Teamgedanke geht zunehmend verloren. Bald besteht dringender Handlungsbedarf. Damit es gar nicht erst so weit kommt, sind regelmäßige Teammeetings erforderlich. Hier können die Probleme besprochen und Lösungen dafür gefunden werden. Nur wenn Position bezogen und auf die Probleme und Menschen eingegangen wird, kann die Motivation wieder gesteigert werden.

## Team-Terror

Die genannten Faktoren begünstigen auch ein weiteres Phänomen: Mobbing. Gewöhnliche Konflikte werden meist unter Gleichstarken ausgetragen. Bei Mobbing ist die betroffene Person deutlich unterlegen, sie gilt als schwierig. Es kommt keiner mit ihr klar, weshalb auch keiner etwas mit ihr zu tun haben will. Auch Mobbing beeinträchtigt das Arbeitsklima, kann zu Krankheiten und damit verbundenen Fehlzeiten führen, die für die Praxis Produktivitätseinbußen und schlimmstenfalls eine Schädigung des Images bedeuten können.

Gerade in Dienstleistungsorientierten Berufen läuft viel über die emotionale und persönliche Schiene, die oft den Erfolg eines Unternehmens ausmacht. So haben Kunden häufig ihre Lieblingsbetreuerin,

die sie wegen ihrer Art und ihres fachlichen Könnens favorisieren. Wenn es gelingt, partnerschaftlich miteinander zu kommunizieren, und die Mitarbeiter ihrer Neigung entsprechend eingesetzt werden, dann ist Mobbing vermeidbar.

Die unverzichtbare Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit ist, mit sich selber in Einklang zu sein. Dann kann man diese innere Balan-

ce auch nach außen tragen. Die folgenden Tipps helfen, das innere Gleichgewicht zu fördern:

■ Seien Sie gut zu sich selbst – jeden Tag immer ein bisschen mehr – und damit auch gut zu anderen.

■ Essen Sie gesund und vitaminreich, gönnen Sie sich dafür Zeit und nehmen den Geschmack und Geruch bewusst wahr.

■ Schlafen Sie ausreichend und ge-

## Das verursacht Stress

**Der Kopf droht zu platzen** und man weiß nicht mehr, womit man am besten anfangen soll. Stressoren im Arbeitsalltag sind z. B.

- Zu knappe Terminplanung (kaum freie Zeit zwischen den Behandlungen für einen Toilettengang oder den Biss in den Apfel)
- Überforderung durch Leistungsdruck
- Unterforderung durch zu wenig Abwechslung im Arbeitsbereich
- Schlechte oder mangelnde Einarbeitung (wenig Informationen, unklare Zielvorgaben, ungenaue Arbeitsverteilung, unklare Benennung der Zuständigkeitsbereiche)
- Angst, Fehler zu machen
- Kein oder zu wenig Mitspracherecht bei der Gestaltung der einzelnen Arbeitsaufgaben
- Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren
- Ständige Unterbrechungen, z. B. durch das Telefon oder Kunden an der Kasse



Foto: Fotolia/Maridav

hen möglichst zu den gleichen Zeiten zu Bett.

- Haben Sie täglich einen kleinen seelischen Ausgleich zur Arbeit.
- Gönnen Sie sich kleine Extras – Luxus im Miniformat.
- Entgiften statt vergiften, lautet die Devise: keine Zigaretten, Kaffee und Alkohol in Maßen und Medikamente nur dann, wenn sie wirklich benötigt werden.
- Soziale Beziehungen aufbauen und pflegen.
- Wichtig ist ein kritischer Umgang mit sich selbst. Erfragen Sie doch einmal Ihre Wirkung auf Ihre Freunde und Bekannten. Wie nehmen diese Sie wahr?
- Holen Sie Ihre Mitarbeiter mit ins Boot, wenn es um berufliche Entscheidungen geht. Andere Sichtweisen können bereichern. Hören Sie hin, hören Sie auf Ihren Verstand, aber auch auf Ihren Bauch.
- Ausreichende und regelmäßige Bewegung an der frischen Luft sorgt für Stressabbau. Tipp: Bieten Sie auch für das Team einen Sportabend an, an dem sich alle treffen und sich gemeinsam „Luft machen“. So können mögliche Hürden lockerer genommen werden.

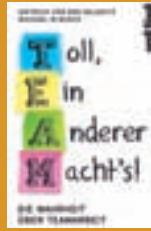
## Konflikte lösen

Sollte es im Team nicht klappen und zu Problemen kommen, ist eine umsichtige Lösung wichtig. Auch hierzu einige Hilfen:

- Ein Problem nicht erst auf die lange Bank schieben, sondern es sofort angehen.
- Probleme grundsätzlich mit der nötigen Distanz betrachten und die eigenen Äußerungen wohlwollend prüfen, bevor man sie tätigt.
- Vor einem klärenden Gespräch z. B. externen Rat einholen – möglichst von Unbeteiligten. Diese sehen oft Möglichkeiten, die man selbst aufgrund der emotionalen Betroffenheit gar nicht erwogen hat.

## Bremser und Blender?

Wichtig für die Gruppenarbeit ist es, bei der Größe der Teams, der Zusammenstellung der Mitarbeiter und der Aufgabenteilung alles richtig zu machen. Dazu gehört aber auch, die Faulenzertypen zu



entlarven und sie geschickt zum Wohle der Gemeinschaft auf Trab zu bringen. (orell füssli, 21,95 €)

- Probleme nicht zu nahe an sich herankommen lassen; das könnte die Gesundheit beeinträchtigen.
- Ausreichend Zeit in klärende Gespräche investieren. Lassen Sie einander ausreden, hören Sie einander zu. Nur wenn beide Parteien die Möglichkeit haben, ihre Sichtweisen darzulegen, kann eine fruchtbare Diskussion entstehen, die dann auch wieder eine positive Zusammenarbeit ermöglicht. Meckern und Druck stressen physisch und psychisch: Wenn Sie also eine Praxis mit Angestellten leiten, können Sie durch Ihr Handeln die Motivation und das Befinden, aber auch die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter direkt und indirekt beeinflussen. Direkte Wirkung erzielen Sie über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen: Arbeitsräume, deren ergonomische Ausstattung, aber auch die Arbeitsorganisation. Hierzu gehört auch, die Aufgaben den Fähigkeiten anzupassen, klare Zielvorgaben zu machen, zeitlich zu planen, Rückmeldungen zu Leistung und sozialem Verhalten zu geben, Entscheidungsspielräume zu schaffen sowie die Beschäftigten an Entscheidungen zu beteiligen. Indirekt beeinflussen Sie das Team durch die Art und Weise, wie Sie selbst mit Druck und Belastungen umgehen, wie Sie Probleme lösen, kommunizieren und kooperieren. Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter als Marketingfaktor Nummer Eins. Von

ihnen hängt – weitaus mehr als von Ihnen selbst – der Erfolg der Praxis ab – und vor allem, wie sie bei den Kunden „ankommen“.

Es gibt viele Anbieter, die sogenannte Praxisanalysen durchführen und ihren Betrieb im Hinblick auf die Rentabilität überprüfen. Ein Auftrag in einer Arztpraxis brachte folgendes Ergebnis: Eigentlich war das Team mit einer Person überbesetzt. Als der Arzt das erfuhr, hatte er sofort eine Lösung. Er bestätigte, dass Frau Mustermann an der Anmeldung kein besonders heller Kopf sei. Die EDV mache ihr Schwierigkeiten und ihr Kaffee würde auch nicht schmecken.

## Qualitäten erkennen

Dabei war besagte Kollegin die „Liebenswürdigkeit in Person“ und brachte die Patienten beim Empfang in die denkbar beste Stimmung. Sie war in einem Verein engagiert und im Ort sehr bekannt. Viele ihrer Kontakte wurden zu Praxis-Neukunden. Hätte der Arzt auf sie verzichtet, wäre sein Patientenstamm um einige Namen ärmer geworden. Das zeigt, wie fatal es sein kann, Mitarbeiter loswerden zu wollen, nur weil sie z. B. die EDV nicht beherrschen. Die Praxis hätte einen Profi im „Menscheln“ verloren, was unter dem Strich erheblich teurer hätte werden können.

Das Beispiel verdeutlicht auch, dass man Menschen nicht in Arbeitsbereiche zwingen sollte, für die sie nicht qualifiziert sind. Wenn man etwas besonders gern und gut tut, dann spüren das auch andere. Sie merken, dass man Spaß hat und motiviert ist. Und das führt dazu, dass auch die Kunden motiviert werden und sich gut aufgehoben fühlen. Diese Aspekte werden im Praxisalltag und bei der Einstellung von Personal meist viel zu selten mit einbezogen.

*Ursula Maria Schneider*