

TEIL 1

Die Stimmung im Team ist ein oft unterschätzter, aber entscheidender Erfolgsfaktor in der Zahnarztpraxis. Sie beeinflusst nicht nur die Zusammenarbeit und Effizienz, sondern auch das Patientenerlebnis und die langfristige Mitarbeiterbindung. Teil 1 zeigt, warum Teamklima kein Zufallsprodukt ist, sondern aktiv gestaltet werden muss. Anhand typischer Situationen aus dem Praxisalltag wird deutlich, wie schnell Stimmung kippen kann – und wie wichtig es ist, frühzeitig gegenzusteuern.

Gute Stimmung im Team ist kein Zufall!

Teamklima entscheidet über Erfolg, Motivation und Patientenzufriedenheit

Wer in einer Zahnarztpraxis arbeitet, weiß: Der Praxisalltag ist lebendig, anspruchsvoll und selten vollständig planbar. Selbst der bestorganisierte Terminplan kann innerhalb weniger Minuten aus dem Gleichgewicht geraten. Ein Patient erscheint verspätet, eine Behandlung dauert länger als geplant, ein Notfall muss eingeschoben werden, das Telefon klingelt ohne Pause und an der Rezeption wartet bereits die nächste Rückfrage.

Nach außen soll die Praxis dennoch ruhig, freundlich und professionell wirken. Genau das gelingt vielen Teams täglich mit beeindruckender Selbstverständlichkeit. Doch hinter dieser professionellen Oberfläche arbeiten Menschen. Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Belastungsgrenzen, Erfahrungen und Erwartungen. Und genau hier beginnt das Thema Stimmung.

Stimmung ist nicht einfach „gute Laune“. Sie ist die Atmosphäre, in der ein Team arbeitet. Sie zeigt sich im Tonfall,

in Blicken, in kleinen Gesten, in der Bereitschaft zu helfen – oder eben im Gegenteil: in gereizten Bemerkungen, Rückzug, Schweigen oder unschwelliger Spannung.

Patientinnen und Patienten spüren sehr schnell, ob ein Team harmonisch zusammenarbeitet. Sie merken, ob Kommunikation klar und respektvoll ist, ob Ruhe ausstrahlt wird oder ob Anspannung im Raum liegt. Gute Stimmung wirkt deshalb weit über das Team hinaus. Sie beeinflusst die Abläufe, die Behandlungsatmosphäre, die Patientenzufriedenheit und nicht

zuletzt auch die wirtschaftliche Stabilität einer Praxis.

Deshalb gilt: Gute Stimmung im Team ist kein Zufall. Sie entsteht dort, wo Menschen bewusst miteinander umgehen, klar kommunizieren und Verantwortung für das gemeinsame Klima übernehmen.

Warum Teamstimmung mehr ist als ein weicher Wohlfühlfaktor

In vielen Praxen wird Stimmung erst dann zum Thema, wenn sie bereits schlecht ist. Wenn Spannungen spürbar werden. Wenn Mitarbeitende sich zurückziehen. Wenn



kleine Bemerkungen schärfer werden. Wenn Patientinnen und Patienten die Atmosphäre wahrnehmen. Oder wenn eine Führungskraft merkt: Irgendetwas stimmt hier nicht mehr. Dabei beginnt Teamkultur viel früher.

Sie zeigt sich in alltäglichen Momenten. Eine Kollegin fragt nach Unterstützung und bekommt sie selbstverständlich. Eine neue Mitarbeiterin stellt eine Frage und erhält eine geduldige Antwort. Eine Idee wird eingebracht und nicht sofort abgewertet. Ein Fehler passiert und wird sachlich besprochen, ohne jemanden bloßzustellen.

Solche Situationen wirken einzeln betrachtet unscheinbar. In Summe prägen sie jedoch den Charakter einer Praxis.

Eine gute Teamstimmung bedeutet nicht, dass immer alle fröhlich sind. Sie bedeutet auch nicht, dass es keine Meinungsverschiedenheiten gibt. Im Gegenteil: In starken Teams darf es unterschiedliche Sichtweisen geben. Es darf diskutiert werden. Es darf auch einmal anstrengend sein.

Der Unterschied liegt darin, wie miteinander gesprochen wird.

In einem gesunden Team werden Spannungen nicht ignoriert. Sie werden wahrgenommen, eingeordnet und respektvoll angesprochen. Kritik wird nicht automatisch als Angriff verstanden, sondern als Möglichkeit zur Verbesserung. Unterschiedliche Perspektiven werden nicht als Störung erlebt, sondern als Ressource.

Gute Stimmung ist also keine oberflächliche Harmonie. Sie ist das Ergebnis von Vertrauen, Klarheit, Respekt und einer gemeinsamen Haltung.

Der Praxisalltag als Belastungstest für Zusammenarbeit

Zahnarztpraxen sind besondere Arbeitsorte. Sie verbinden medizinische Präzision mit Organisation, Kommunikation und emotionaler Begleitung von Patientinnen und Patienten. Viele Aufgaben laufen gleichzeitig, und jede Verzögerung kann Auswirkungen auf den gesamten Tagesablauf haben.

Gerade deshalb ist der Praxisalltag ein echter Belastungstest für die Teamkultur.

Typische Herausforderungen sind:

Eng getaktete Termine: Der Tagesplan lässt oft wenig Spielraum. Wenn eine Be-

handlung länger dauert oder ein Patient verspätet erscheint, entsteht sofort Druck. Ein stabiles Team bleibt dann nicht im Vorwurf hängen, sondern sucht gemeinsam nach Lösungen.

Hoher Kommunikationsbedarf: Anmeldung, Assistenz, Prophylaxe, Verwaltung und Behandlerinnen oder Behandler müssen ständig Informationen austauschen. Wenn Kommunikation unklar ist, entstehen Missverständnisse, Verzögerungen und Frust.

Emotionale Anforderungen: Viele Patientinnen und Patienten kommen mit Angst, Unsicherheit oder Schmerzen in die Praxis. Das Team muss fachlich präzise arbeiten und gleichzeitig beruhigend, freundlich und zugewandt bleiben.

Unterschiedliche Persönlichkeiten: Manche Menschen brauchen klare Strukturen, andere viel Flexibilität. Manche sprechen Dinge direkt an, andere ziehen sich eher zurück. Diese Unterschiede können bereichern – wenn sie verstanden werden.

Wirtschaftlicher und personeller Druck: Fachkräftemangel, Ausfälle, hohe Erwartungen und steigende Anforderungen wirken sich direkt auf die Stimmung aus. Je mehr Druck im System ist, desto wichtiger werden klare Kommunikation und gegenseitige Unterstützung.

Unter solchen Bedingungen zeigt sich sehr schnell, wie belastbar ein Team wirklich ist. Wenn Abläufe unklar sind, entstehen Reibungsverluste. Wenn Zuständigkeiten fehlen, entsteht Unsicherheit. Wenn nicht offen gesprochen wird, entstehen Vermutungen. Und wenn Wertschätzung fehlt, entsteht Rückzug.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht: Entstehen im Praxisalltag Spannungen? Die entscheidende Frage lautet: Wie gehen wir damit um?

Wenn die Stimmung kippt: Der Moment, den alle kennen

Es ist Montagmorgen, 10.15 Uhr. Eigentlich läuft alles – zumindest auf dem Papier. Der erste Termin zieht sich etwas länger, der nächste Patient sitzt bereits im Wartezimmer, das Telefon klingelt, an der Anmeldung steht jemand mit einer Rückfrage, und im Behandlungszimmer fehlt noch ein Instrument.

Niemand möchte unfreundlich sein. Niemand möchte absichtlich Druck machen. Und doch verändert sich die Atmo-

sphäre. Die Sätze werden kürzer. Der Ton wird knapper. Jeder arbeitet schneller, aber weniger miteinander. Es wird weniger gefragt, weniger erklärt, weniger gelächelt. Alle funktionieren – aber innerlich steigt die Anspannung.

Solche Momente sind entscheidend. Denn hier zeigt sich, ob ein Team in Stresssituationen auseinanderfällt oder zusammenrückt.

Viele Teams reagieren automatisch mit noch mehr Tempo. Jeder versucht, seine Aufgaben irgendwie zu erledigen. Doch genau dadurch entstehen häufig zusätzliche Fehler, Doppelarbeit und unnötige Reibung. Was es in solchen Momenten braucht, ist ein bewusster Gegenimpuls.

Der erste Schlüssel: STOP - SORTIEREN - UNTERSTÜTZEN

Der Dreischritt STOP – SORTIEREN – UNTERSTÜTZEN ist ein einfaches, aber sehr wirksames Prinzip für stressige Situationen.

Er hilft, aus Hektik wieder Handlungsfähigkeit zu machen und aus Einzelkämpfern wieder ein Team.



=> STOP - bewusst innehalten

In stressigen Situationen fühlt sich Innehalten zunächst falsch an. Der innere Impuls lautet: schneller werden, sofort reagieren, weitermachen. Doch genau dieses unkontrollierte Weitermachen führt oft dazu, dass die Situation noch unübersichtlicher wird. Ein kurzes Stoppen bedeutet nicht, dass Zeit verloren geht. Es bedeutet, dass das Team sich einen Moment Orientierung zurückholt.

Ein Satz kann reichen:

- „Stopp, wir sortieren uns einmal kurz.“
- „Lasst uns kurz schauen, was jetzt Priorität hat.“
- „Einen Moment – wer braucht gerade Unterstützung?“

Dieses kurze Innehalten wirkt wie ein Reset. Es unterbricht die Stressspirale und signalisiert: Wir lassen uns nicht von der Situation treiben, sondern übernehmen wieder gemeinsam Steuerung.

=> SORTIEREN - Prioritäten klären

Wenn alles gleichzeitig passiert, wirkt »

alles gleich dringend. Genau dadurch entsteht Überforderung. Sortieren bedeutet, gemeinsam zu klären, was jetzt wirklich Vorrang hat.

Dabei helfen Fragen wie:

- Was muss sofort erledigt werden?
- Was kann einige Minuten warten?
- Wo entsteht gerade der größte Engpass?
- Wer ist aktuell gebunden?
- Welche Information fehlt noch?
- Wer kann kurzfristig unterstützen?

Dieses Sortieren schafft Klarheit. Und Klarheit senkt Stress.

Gerade in einer Zahnarztpraxis ist Priorisierung enorm wichtig. Nicht jede Aufgabe ist im Moment gleich dringend. Das klingelnde Telefon ist wichtig, aber eine laufende Behandlung hat vielleicht Vorrang. Ein wartender Patient braucht Aufmerksamkeit, aber auch eine klare Information. Eine Rückfrage muss geklärt werden, aber nicht immer sofort.

Wenn ein Team gemeinsam sortiert, entsteht wieder Überblick.

=> UNTERSTÜTZEN - Verantwortung teilen

Der dritte Schritt ist entscheidend. Denn gute Teamarbeit zeigt sich nicht darin, dass alle gleichzeitig beschäftigt sind, sondern darin, dass Belastung gemeinsam getragen wird.

Unterstützen bedeutet, aufmerksam zu sein:

- Wer ist gerade überlastet?
- Wo kann ich eine Aufgabe übernehmen?
- Wer braucht Information?
- Wo kann ich entlasten, ohne dass lange erklärt werden muss?

Ein kurzer Satz kann viel bewirken:

- „Ich übernehme kurz das Telefon.“
- „Ich hole den Patienten ab.“
- „Ich bereite Zimmer 2 vor.“
- „Ich kläre das mit dem Labor.“

Solche kleinen Unterstützungsangebote verändern die Atmosphäre sofort. Sie zeigen: Niemand muss allein durch den Stress. Wir sehen einander. Wir helfen einander. Wir tragen Verantwortung gemeinsam.

Das wirkt nicht nur nach innen, sondern auch nach außen. Patientinnen und Patienten erleben ein ruhigeres, abgestimmteres Team – und fühlen sich besser aufgehoben.



Der zweite Schlüssel: Fragen statt Kopfkino



Viele Konflikte im Team entstehen nicht durch Fakten, sondern durch Interpretationen.

Eine Kollegin ist heute stiller als sonst. Ein Satz klingt knapp. Eine Rückfrage kommt ungewohnt direkt. Ein Blick wird anders wahrgenommen. Und schon beginnt im Kopf eine Geschichte.

- „Ist sie sauer auf mich?“
- „Habe ich etwas falsch gemacht?“
- „War das gegen mich gemeint?“
- „Warum spricht sie nicht normal mit mir?“

Aus einer Beobachtung wird eine Annahme. Aus der Annahme wird ein Gefühl. Und aus dem Gefühl entsteht Verhalten. Man wird selbst distanzierter, reagiert kühler oder zieht sich zurück. Die andere Person bemerkt das wiederum – und schon entsteht eine Dynamik, die mit der ursprünglichen Situation vielleicht kaum noch etwas zu tun hat.

Deshalb ist Fragen statt Kopfkino eines der wichtigsten Prinzipien für gute Teamstimmung.

Nachfragen verhindert, dass Vermutungen zu vermeintlichen Wahrheiten werden. Es schafft Klarheit, bevor Missverständnisse wachsen.

Hilfreiche Fragen sind:

- „Mir ist aufgefallen, dass du heute ruhiger bist. Ist alles in Ordnung?“
- „Ich bin mir nicht sicher, ob ich dich richtig verstanden habe. Kannst du es mir nochmal erklären?“
- „Kam mein Satz vorhin anders an, als ich ihn gemeint habe?“
- „Gibt es etwas, das wir kurz klären sollten?“
- „Was brauchst du gerade?“

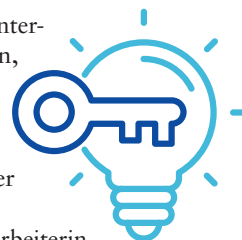
Wichtig ist dabei der Ton. Fragen dürfen nicht wie ein Vorwurf klingen. Sie sollten

aus echtem Interesse entstehen. Es geht nicht darum, jemanden zu kontrollieren oder zu einer Erklärung zu zwingen. Es geht darum, Beziehung zu klären.

Ein Team, das nachfragt, bevor es interpretiert, schützt sich vor vielen unnötigen Konflikten.

Der dritte Schlüssel: Verstehen statt bewerten

In jeder Praxis treffen unterschiedliche Erfahrungen, Arbeitsweisen und Generationen aufeinander. Genau das kann eine große Stärke sein – oder zu Reibung führen.



Eine langjährige Mitarbeiterin weiß, welche Abläufe sich bewährt haben. Sie kennt die Praxis, die Patienten, die Routinen und die typischen Stolperstellen. Eine neue Kollegin bringt frische Ideen mit, kennt vielleicht digitale Prozesse aus einer anderen Praxis oder stellt Fragen, weil sie bestimmte Abläufe nicht selbstverständlich findet.

Beide Perspektiven sind wertvoll. Trotzdem entstehen genau hier häufig Spannungen:

- „Das haben wir schon immer so gemacht.“
- „Warum macht ihr das so kompliziert?“
- „Das funktioniert bei uns nicht.“
- „Man könnte es aber auch einfacher lösen.“

Wenn Menschen sich bewertet fühlen, gehen sie in Verteidigung. Die eine Seite fühlt sich nicht respektiert, die andere nicht ernst genommen. Aus einer fachlichen Frage wird schnell ein Beziehungsthema.

Der Grundsatz Verstehen statt bewerten hilft, diese Dynamik zu durchbrechen.

Verstehen bedeutet nicht, automatisch einverstanden zu sein. Es bedeutet, zuerst neugierig zu bleiben.



Sabine Kittel
Foto: Privat

Führungskräfte-Trainerin, Systemischer Coach und Beraterin, Dentalhygienikerin. Als Inhaberin der Akademie für Prophylaxe & Management bietet Sabine Kittel ein ganzheitlich ausgerichtetes systemisches Coaching-Programm an mit fundierter Beratung, individuellem Coaching und fachspezifischen Prophylaxe-Trainings.

Hilfreiche Fragen sind:

- „Erklär mir bitte, warum dir diese Vorgehensweise wichtig ist.“
- „Welche Erfahrung hast du damit gemacht?“
- „Was möchtest du mit deiner Idee verbessern?“
- „Wo siehst du ein Risiko?“

- „Wie könnten wir Erfahrung und neue Idee miteinander verbinden?“

So entsteht ein Gespräch auf Augenhöhe. Erfahrung wird nicht abgewertet. Neue Impulse werden nicht blockiert. Unterschiedlichkeit wird nicht zum Störfaktor, sondern zur Ressource.

Gerade für moderne Praxen ist diese Fähigkeit zentral. Denn Veränderung gehört heute zum Alltag: Digitalisierung, neue Prozesse, veränderte Patientenerwartungen, Fachkräftemangel und steigende Anforderungen verlangen Teams, die lernfähig bleiben.

Lernfähig bleibt ein Team aber nur dort, wo Menschen sich trauen, Fragen zu stellen, Ideen einzubringen und voneinander zu lernen.

Zwischenfazit: Die Basis guter Stimmung

Gute Stimmung im Team entsteht nicht dadurch, dass nie etwas schief läuft. Sie entsteht dadurch, dass ein Team gelernt hat, mit Druck, Unterschiedlichkeit und

Missverständnissen konstruktiv umzugehen. Drei Prinzipien bilden dafür eine starke Grundlage:

- **STOP – SORTIEREN – UNTERSTÜTZEN** hilft, in Stresssituationen wieder gemeinsam handlungsfähig zu werden.
- Fragen statt Kopfkino verhindert, dass Missverständnisse zu Konflikten wachsen.
- Verstehen statt bewerten macht Unterschiedlichkeit nutzbar und stärkt Respekt.

Diese Prinzipien wirken einfach – und genau darin liegt ihre Kraft. Sie lassen sich sofort in den Praxisalltag integrieren. Nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als neue Haltung im Miteinander.

Denn gute Teamstimmung beginnt nicht erst im großen Teammeeting. Sie beginnt im nächsten Gespräch, im nächsten Blick, im nächsten Moment, in dem jemand sagt: „Komm, wir klären das gemeinsam.“

Sabine Kittel

info@akademie-prophylaxe-management.de
www.akademie-prophylaxe-management.de

DOCma®. **EINFACH. UNKOMPLIZIERT.**

MANAGEMENT-SOFTWARE FÜR PRAXIS & LABOR

Individuell konfigurierbar nach
Ihren Anforderungen



DAS MACHT DOCma® SO BESONDERS!

- MDR einfach & konform umsetzen
- Lieferantenunabhängige Warenwirtschaft
- Einfache Erstellung von Konformitätserklärungen
- Schnittstelle zu Ihrer Abrechnungssoftware
- Patientenspezifische Dokumentation aller Material- & Hygieneprozesse
- Scanprozess mittels Herstellercode (UDI-konform)



Erfahren Sie mehr unter:
<https://docma.henryschein-dental.de>
oder unter FreeTel: 0800-140 00 44

HENRY SCHEIN®
DENTAL