

Praxisleitung mit Hirn

Psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz Wünschen Sie sich auch Mitarbeitende, die sich bei der Arbeit wohlfühlen und jeden Tag engagiert mit ihren Patient(inn)en nach den bestmöglichen Lösungen suchen? Als Praxisleitung können Sie jede Menge tun, um das Wohlbefinden Ihrer Angestellten zu stärken. Werfen Sie mit uns einen Blick auf die Forschung und erfolgreiche Praxisbeispiele.



Vorgesetzte, die Vertrauen in die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden haben, beeinflussen positiv deren neuronale Aktivitäten und ermöglichen ihnen Zugriff auf ihre höheren geistigen Leistungen.

Ein Forschungsteam um die Arbeits- und Organisationspsychologin Karina Nielson (2017) von der University of Sheffield hat sich auf die Suche nach Ressourcen gemacht, die das Wohlbefinden und die Produktivität von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gleichermaßen fördern. Und ist fündig geworden. In ihrer systematischen Übersichts-

arbeitsarbeit und Metaanalyse haben die Forschenden 84 quantitative Studien ausgewertet und Ressourcen auf vier verschiedenen Ebenen identifiziert [1]:

- I – Individuum
- G – Gruppe
- L – Leitung
- O – Organisation

Das heißt, ob Mitarbeitende sich in einer Einrichtung wohlfühlen und effektiv einbringen, hängt keineswegs nur von ihren individuellen Eigenschaften ab. Auch die vorhandenen Ressourcen auf Ebene der Gruppe/des Teams, der Leitung und der Organisation üben hierauf einen wichtigen Einfluss aus. Möchten Praxisinhaber(innen) also das Wohlbefinden und

die Produktivität ihrer Mitarbeitenden stärken, sollten sie alle vier IGLO-Ebenen im Auge haben.

I wie Individuum – oder wie setze ich am einzelnen Mitarbeitenden an? → Menschen fühlen sich in ihrem Arbeitskontext dann eher wohl und zeigen bessere Leistungen, wenn sie bestimmte persönliche Eigenschaften bzw. innere Haltungen mitbringen. Als Ressourcen gelten hier Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und das sogenannte Job Crafting – das aktive Gestalten der eigenen Arbeit. Eine entscheidende Rolle spielt außerdem das vorhandene Ausmaß an Resilienz [1], also „die persönliche Elastizität und Widerstandskraft, die uns positiv mit Veränderungen und Krisen umgehen lassen“ [2]. Sie ist sogar eng mit den anderen individuellen Ressourcen verbunden, da Optimismus, Selbstwirksamkeit oder selbstverantwortliches Handeln zu den Kennzeichen der Resilienz zählen.

Dabei fällt es Menschen mit hoher Resilienz einfacher, Krisen zu bewältigen und daraus zu lernen. Sie setzen sich eher aktiv mit solchen Situationen auseinander, analysieren Auslöser, vertrauen der eigenen Selbstwirksamkeit, schreiben der Krise einen Sinn zu und erkennen eine Chance darin [3].



Anders zu denken ermöglicht, das Gehirn neu zu strukturieren und mehr Potenzial auszuschöpfen.

Achtsam zu mehr Resilienz → Wie Forschungsergebnisse zeigen, unterstützt eine angemessene Work-Life-Balance die Resilienz von Menschen. Damit aber nicht genug: Mitarbeitende können ihre Resilienz auch nachweislich verbessern, indem sie regelmäßig Achtsamkeitsübungen durchführen, was sich ebenso positiv auf ihr Engagement und ihre Leistungsfähigkeit auswirkt [4]. Dabei verändert eine solche Achtsamkeitspraxis die Struktur des menschlichen Gehirns, wie die Hirnforschung zeigt. Denn sie führt einerseits dazu, dass die graue Masse im Hippocampus zu-

nimmt, was Lern- und Erinnerungsprozesse erleichtert. Andererseits kommt es zu einer Abnahme der grauen Masse in Bereichen der Amygdala, die für Angststeuerung zuständig sind. Vor diesem Hintergrund resümiert der Organisationsberater Sebastian Purbs-Pardigol, der gemeinsam mit dem Hirnforscher Gerald Hüther die Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“ gegründet hat: „Menschen können durch eine andere Art des Denkens das eigene Gehirn neu strukturieren und mehr Zugriff auf die eigenen Potenziale erlangen. Achtsamkeit ist ein leicht zu erlernender Weg dorthin.“ [5]

Doris Kirch, Ausbilderin für Achtsamkeitstrainer(innen) und MBSR-Lehrerin vom Deutschen Fachzentrum für Achtsamkeit, empfiehlt acht Übungen für mehr Achtsamkeit im Arbeitsalltag (👁️ **ACHTSAMKEITSÜBUNGEN**) [6].

Innehalten für inneren Halt → Falls der Stress doch einmal zuschlägt, ist es ganz entscheidend, eine kurze Pause zwischen dem wahrgenommenen Stressauslöser und der Stressreaktion einzulegen. Das betont auch die Psychologin Dr. Petra Bernatzeder in ihrem Buch „Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz“. Nach dem Innehalten gilt es demnach,

sich selbst zu ermutigen („ich schaffe das“), emotional auf Distanz zu gehen und zu überprüfen, welche Veränderungsbasis vorliegt [3]:

- Love it: Was gibt mir in einer solchen Situation Energie? Das sollte ich genießen und nutzen
- Leave it: Warum sollte ich mich über etwas aufregen, was ich ohnehin nicht ändern kann?
- Change it: Wenn ich etwas ändern kann und möchte, dann setze ich meine ganze Kraft, Energie und Planung dafür ein.

Möchten Praxisinhaber(innen) ihre Mitarbeitenden dazu anregen, durch regelmäßiges Achtsamkeitstraining die eigene Resilienz und Stressmanagementkompetenz zu steigern, können sie ihnen Zusammenhänge und Tipps rund um Achtsamkeit am Arbeitsplatz vorstellen, die Teilnahme an einer entsprechenden Fortbildung ermöglichen oder die nächste Teamsitzung einfach mal mit einer kleinen Achtsamkeitsübung starten.

G wie Gruppe – oder wie lässt sich das Team stärken? → Auch auf Ebene der Gruppe/des Teams identifiziert die Forschungsgruppe um Karolina Nielson (2017) mehrere Ressourcen, die nachweislich das Wohlbefinden

➡️ Achtsamkeitsübungen

Acht Übungen für mehr Achtsamkeit im Arbeitsalltag [6]

- Starten Sie in den Arbeitstag mit achtsamem Nichtstun: Genießen Sie Atemzüge bewusst und achten Sie auf Empfindungen, bevor Sie sich den Arbeitstätigkeiten zuwenden.
- Formulieren Sie einen persönlichen Code: Nutzen Sie eine Affirmation, die aufzeigt, wie Sie sich verhalten und anderen begegnen möchten. Zum Beispiel: „Ich gehe achtsam mit mir und anderen um.“
- Wählen Sie am Arbeitsplatz drei konkrete Routinetätigkeiten aus, die Sie achtsam ausführen wollen, zum Beispiel etwas in den Papierkorb werfen, telefonieren oder eine E-Mail schreiben. Immer wenn Sie diese Tätigkeiten durchführen möchten, gilt es, die eigene Absicht zu bemerken, ein paar bewusste Atemzüge zu nehmen und erst dann zur Durchführung überzugehen.
- Richten Sie sich auf das aus, was guttut: Machen Sie sich bewusst, welche Aspekte positive Energie freisetzen und wenden Sie sich diesen verstärkt zu.
- Gehen Sie achtsam auf Strecken, die Sie sowieso zurücklegen.
- Nutzen Sie Stressgefühle als Indikator, um innezuhalten: Statt sich automatischen Stressreaktionen auszuliefern, nehmen Sie Abstand und sorgen Sie für sich („was brauche ich jetzt?“), bevor Sie bewusst auf die Situation reagieren.
- Hören Sie anderen achtsam und bewusst zu, lassen Sie Redepausen zu.
- Richten Sie Ihren Fokus bewusst aus und nehmen Sie eine positive Grundeinstellung für den Tag ein.

Kernfähigkeiten

Zehn Kernfähigkeiten für einen gelungenen Dialog [11]

- Eine lernende Haltung einnehmen: Die Teilnehmenden treten nicht als Expert(inn)en auf, sondern interessieren sich als „Anfängergeist“ für neue Sichtweisen, wobei übernommene Denk- und Verhaltensweisen hinterfragt werden.
- Radikalen Respekt zeigen: Jeder akzeptiert den anderen in dessen „Sosein“ und vollzieht die verschiedenen Sichtweisen nach.
- Von Herzen sprechen: Es geht um das, was wirklich wichtig ist.
- Sich generativ zuhören: Durch aktives und empathisches Zuhören erhalten Sprechende die Möglichkeit, sich selbst zu erkunden.
- Annahmen und Bewertungen in der Schwebelage halten: Diese werden „suspendiert“, das heißt, daraus erwächst keine direkte Reaktion.
- Erkunden: Bleiben Sie im Entdeckermodus und stellen Sie authentische Fragen.
- Produktiv plädieren: Stellen Sie persönliche Sichtweisen dar mit den jeweiligen Beweggründen und Unsicherheiten.
- Offenheit: Zeigen Sie eigene Beweggründe auf und gehen Sie auf die der anderen vorurteilsfrei ein.
- Verlangsamung zulassen: Setzen Sie Instrumente wie Klangschale und Redestein ein, sprechen Sie langsam und beherzigen Sie die übrigen Kernfähigkeiten.
- Die Beobachtende beobachten: Wir betrachten die beobachtende Instanz in uns und den Beobachtungsprozess.

und die Arbeitsperformance von Mitarbeitenden fördern. Hierzu zählen soziale Unterstützung, die Verbindung (Fit) zwischen dem Einzelnen und seinem Team oder Eigenschaften des Teams wie „Teamlernen“ und Teamklima [1]. Ergebnisse, die sich auch mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen decken. Demnach ist Verbundenheit ein „neurobiologisches Grundbedürfnis“ des Menschen. Besonders wichtig ist sie in Zeiten von Unsicherheit und Angst, da sie wie ein Beruhigungsmittel wirkt. Wenn Menschen sich hingegen nicht zugehörig fühlen oder das Gefühl von Verbundenheit verlieren, reagieren sie auf diese Erfahrungen mit denselben neuronalen Netzwerken wie bei körperlichem Schmerz [7].

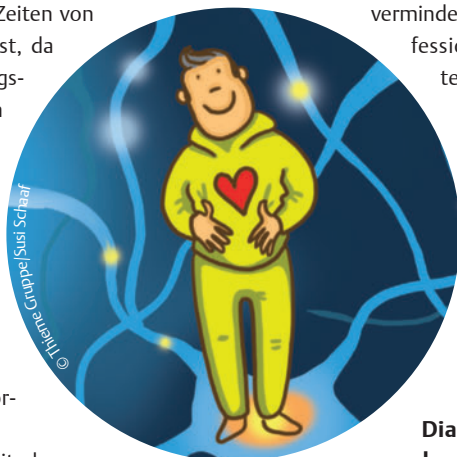
Auf der anderen Seite kann bereits das bloße Gefühl, gemeinschaftlich an einer Aufgabe zu arbeiten, dazu führen, dass Mitarbeitende motivierter sind, sich stärker für die Arbeitsinhalte interessieren

und ihre Leistungsfähigkeit steigern. Dabei zeigen verschiedene Best-Practice-Beispiele, dass eine gelungene Feedback-Kultur wesentlich dazu beiträgt, das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken [7].

Wenn Mitarbeitende in fachlichen Fragen an ihre Grenzen stoßen, kann die kollegiale Beratung ihnen erwiesenermaßen dabei helfen, berufliche Beanspruchung zu vermindern und das eigene professionelle Vorgehen weiterzuentwickeln [8][9]. Außerdem belegen mittlerweile zahlreiche Studien, dass sich Achtsamkeitstraining auch mit Blick auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz positiv auswirkt [4].

Dialog oder die etwas andere Teamsitzung →

Möchte man im Team Veränderungs- und Lösungsprozesse konstruktiv gestalten, sich besser kennenlernen oder weiter zusammenzuwachsen, bietet sich die Methode des



Dialogs an. Sie ermöglicht es, neue Sichtweisen zu entwickeln, Potenziale zu entdecken und zu tragfähig(er)en Lösungen zu kommen. Oder wie der Hirnforscher Gerald Hüther es ausdrückt: „Es zeigt sich, dass dialogische Intelligenz die Kraft besitzt, die besten Potenziale des Menschen zu wecken [...]“. In Konflikt-



Mitarbeiterorientierte Führung hat nachweislich positive Effekte auf die Gesundheit.

situationen bestehen bessere Chancen, auf diese Weise annehmbare und zwangsläufig auch nachhaltige Lösungen zu finden.“ [10]

Dabei ist die ursprünglich von Martin Buber und David Bohm entwickelte Methode denkbar einfach umzusetzen und lässt viel Spielraum in der Gestaltung. So kann eine Sitzung moderiert werden und unter einem bestimmten Thema stehen oder relativ frei konzipiert sein. Für gewöhnlich sitzen alle Anwesenden im Kreis, wobei der Dialog mit dem Anschlagen einer Klangschale beginnt und endet. Die Teilnehmenden lassen Sichtweisen, Gedanken und Empfindungen in sich aufsteigen und beobachten diese. Möchte ein Gruppenmitglied etwas äußern, ergreift es den in der Mitte liegenden Redestein und legt ihn anschließend wieder zurück. Alle Teilnehmenden erhalten so die Möglichkeit, inneren Impulsen und Prozessen nachzugehen, diese zu betrachten und zu reflektieren, aber auch zu überwinden. Indem verschiedene Perspektiven zusammenfließen, lassen sich ganz neue Denkweisen und innovative Ideen generieren [11].

Vor Beginn der Dialog-Sitzung sollten die Teilnehmenden die zehn Kernfähigkeiten für einen gelungenen Dialog beherzigen (KERNFÄHIGKEITEN). Dann kann es auch schon losgehen: einfach ausprobieren und neue Seiten oder Betrachtungsweisen entdecken – in sich selbst, den anderen und gemeinsam im Team.

L wie Leitung – oder was können die Praxisinhaber(innen) selbst beitragen? →

Auch die Leitung selbst kann mit ihrem Verhalten das Wohlbefinden und die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden unterstützen, wie

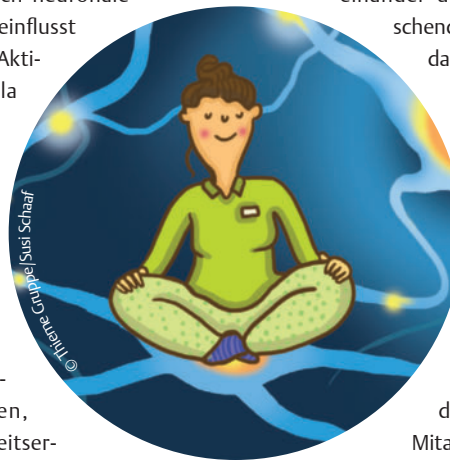


Nielson et al. (2017) verdeutlichen. Dabei kommt neben einer guten Beziehungsqualität dem transformationalen Führungsstil eine hervorgehobene Bedeutung zu [1]. Das bestätigt auch ein Endbericht zum Forschungsprojekt „psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ der BAuA (2016), wonach eine transformationale und mitarbeiterorientierte Führung sowie eine „hohe Qualität der Führungskraft-Mitarbeiter-Interaktionen“ nachweislich positive Effekte auf die psychische Gesundheit haben [12]. Transformationale Führung zeichnet sich dabei durch vier Merkmale aus: idealisierender Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Anregung und individuelle Betrachtung. Was das im Einzelnen heißt, führen Ruckriegel et al. (2015) in ihrem Buch „Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung“ genauer aus. Demnach sollte eine Leitungskraft [13]

- authentisch am Wohlbefinden, den Bedürfnissen und der Arbeit ihrer Mitarbeitenden interessiert sein,
- ein Gefühl der Zugehörigkeit schaffen und einen höflichen Umgang vorleben sowie durchsetzen,
- eine angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen und den Teamgeist stärken,
- Mitarbeitende ressourcen- und stärkenorientiert auswählen und fördern,
- Fehler als Chancen und Ansatzpunkte betrachten, um sich weiterzuentwickeln,
- die Mitarbeitenden in Entscheidungen einbeziehen und Entscheidungsspielräume schaffen,
- Informationen teilen und Rollenklarheit fördern,
- den Sinn von Zielsetzungen und Strategien glaubhaft vermitteln,
- den Mitarbeitenden vertrauen, sie emotional und praktisch unterstützen sowie präsent und erreichbar sein,
- Selbstwertgefühl stärken durch Feedback/Coaching sowie Würdigung besonderer Leistungen und Ideen,
- alle Mitarbeitenden fair und gleich behandeln,
- selbst als Modell- und Vorbild fungieren,
- aber auch unfaire Verhalten klar sanktionieren.

Praxisleitung „mit Hirn“ → Neurowissenschaftliche Erkenntnisse bekräftigen diese Empfehlungen und bieten eine weitere Inspirationsquelle für Praxisinhaber(innen) an, die

mit ihrem Verhalten das Wohlbefinden und die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden unterstützen wollen. Das zeigt der Organisationsberater Sebastian Purps-Pardigol in seinem Buch „Führen mit Hirn“ auf. Demnach können Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden dabei helfen, das eigene Potenzial zu entfalten, indem sie an deren Kompetenzen glauben und positive Bilder aufbauen. Durch dieses Vertrauen werden nämlich neuronale Aktivitäten positiv beeinflusst und angstauslösende Aktivitäten der Amygdala reduziert, sodass die Mitarbeitenden eher Zugriff auf ihre höheren geistigen Leistungen haben. Können sie ihrem neurobiologischen Grundbedürfnis nach Mitgestaltung und Entfaltung nachkommen, messen sie ihren Arbeitsergebnissen eine wesentlich größere Bedeutung bei. Zudem wird ihre Leistungsbereitschaft deutlich erhöht, wenn sie Anerkennung für ihre Leistungen erhalten. Bleibt diese aus, wirkt das hingegen demotivierend. Ebenso empfinden Mitarbeitende eher Freude an Arbeit, die ihnen sinnvoll erscheint. Und nur, wenn sie sich freiwillig auf Erfahrungen einlassen, werden Neustrukturierungen im Gehirn tatsächlich begünstigt [7].



O wie Organisation – und damit alle vier Ebenen im Blick → Neben der individuellen, team- und leitungsbezogenen Ebene spielt auch die Organisation selbst eine wichtige Rolle, wenn es um das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeitenden geht. Dabei zeigt die systematische Übersichtsarbeit und Metaanalyse von Nielson et al. (2017), dass neben der Autonomie auch das Human Resource Management eine bedeutsame Ressource darstellt. Demnach können Bonuszahlungen, Trainingsprogramme, Karriereförderung und Mitarbeiterbewertungen dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende wohlfühlen und produktiv einbringen. Außerdem sollte sichergestellt sein, dass diese tatsächlich in die Einrichtung bzw. Praxis passen – also ein guter „Fit“ zwischen Person und Organisation besteht [1]. Praxisinhaber(innen) können also auf

verschiedenen Ebenen ansetzen, wenn sie das Wohlbefinden und die Produktivität ihrer Mitarbeitenden steigern wollen. Stellt sich nur die Frage, welche Ansatzpunkte den größten Erfolg versprechen. Hierzu finden Nielson et al. (2017) allerdings keine Antwort, da sich die Einflüsse der vier Ebenen nicht signifikant voneinander unterscheiden. Die Forschenden schlussfolgern daher, dass die Ebenen des Individuums, der Gruppe/des Teams, der Leitung und der Organisation gleichermaßen von Bedeutung sind. Das heißt, Ressourcen auf allen vier Ebenen oder in kombinierter Form können nachweislich dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende wohler fühlen und bessere Leistungen einbringen [1]. Warum also nicht einfach gleich loslegen und gemeinsam herausfinden, was das Wohlbefinden im konkreten Setting fördern kann? Und was dazu beiträgt, dass Mitarbeitende und Teams ihre Potenziale entfalten – für sich selbst, zugunsten der Patient(innen) und im Sinne des jeweiligen Praxisauftrags.

Florence Kranz

Literaturverzeichnis
www.thieme-connect.de/products/physiopraxis > „Ausgabe 6/21“

Autorin



Florence Kranz (BcOT, M. A. Gesundheitsmanagement) ist Ergotherapeutin mit mehrjähriger Leitungserfahrung und arbeitet als Dozentin sowie freiberufliche Autorin. Gemeinsam mit Monika Mayer (Ergotherapeutin und Medizinpädagogin BA) und Joachim Heinisch (Diplom-Pädagoge und Diplom-Supervisor) bietet sie Fortbildungen zum „Psychischen Wohlbefinden am Arbeitsplatz“ an. Kontakt: wohlbefindenamarbeitsplatz@gmail.com

Dieses Dokument wurde zum persönlichen Gebrauch heruntergeladen. Vervielfältigung nur mit Zustimmung des Verlages.