

# Produktivitätskiller Teamkonflikt

Wie Ärzte die Wirtschaftlichkeit der Praxis durch bessere Personalführung steigern

► Medical-Tribune-Bericht

**KÖNIGSWINTER. Streitigkeiten im Team nerven und schaden der Praxis. Wie sorgt man dafür, dass es gar nicht so weit kommt? Ein Praxisberater erklärt, wie Ärzte als kompetente Führungskräfte die Zusammenarbeit stärken können.**

Mitarbeitende bilden Gruppen, geben Infos unzuverlässig weiter, fehlen ständig: All das sind Zeichen dafür, dass es im Team nicht rundläuft. Darunter leiden nicht nur die Nerven der Leitung, sondern auch die Wirtschaftlichkeit des Betriebs. Von einem „Produktivitätskiller“ spricht Praxisberater DIETMAR KARWEINA im Kompaktatgeber „Ein starkes Praxisteam entwickeln und führen“.

Wie sich die Situation dauerhaft verbessern lässt, stellt viele Ärzte vor Rätsel. Neben dem Alltag bleibt wenig Zeit, sich mit individuellen Befindlichkeiten auseinanderzusetzen, gleichzeitig sind die Erwartungen an Vorgesetzte aber hoch. „Führungspersonen sollen menschlich und zugleich unfehlbar sein – ein schwieriger Spagat“, resümiert der Berater.

Um die Stimmung im Team messbar zu machen, empfiehlt er einen Fragebogen des Instituts für



**Dietmar Karweina**  
Praxisberater,  
Königswinter  
Foto: Picture People Bonn

betriebswirtschaftliche Analysen, Beratung und Strategieentwicklung. Dieser thematisiert unter anderem die Arbeitszufriedenheit, den Informationsfluss, die Eindeutigkeit von Entscheidungen sowie die Sinnhaftigkeit der Arbeit. Am Ende wird ein Team-Score errechnet, der zeigt, wie die Zusammenarbeit die Produktivität beeinflusst.

Bei mehr als 80 % steuert sich das Team selbst, erklärt der Praxisberater die Score-Analyse. „Alle wissen, was sie zu tun haben und erledigen ihre Aufgaben selbstständig.“ Außerdem unterstützen sich die Fachkräfte, der Arzt ist entlastet.

Weniger als 40 % sind fatal. Dann arbeiten die Fachkräfte eher zweckverbunden, die Leistung ist in der Regel ungenügend. Aber auch Ergebnisse zwischen 40 und 60 % sind nicht optimal. Dann funktioniert das Team zwar halbwegs als Gruppe, es gibt aber nur geringe Synergien, wenig Eigeninitiative, ungelöste Konflikte und erhöhte Fehlzeiten.

Um Zusammenarbeit und Wirtschaftlichkeit zu steigern, rät Karweina sowohl zu Führungsschulungen als auch zu Team-Workshops. Ärztliche Führungskräfte können dabei reflektieren, welche Rollen ihre Position umfasst und wie sie gut auszufüllen sind. Im Ratgeber veranschaulicht Karweina das Funktionieren der Praxis außerdem anhand eines Führungsmodells. Zentral sind dabei konkret definierte Ziele. Erreicht werden können sie nur, indem das Team angemessen gefördert und gefor-

*Praxisteams brauchen konkret definierte Ziele*



◀ Der 64-seitige Kompaktatgeber kann über die Homepage von Karweina (s. QR-Code) bestellt werden.

Foto: Dietmar Karweina

Arbeit mit den Teams. Doch auch klare Aufgaben und Verantwortungsstrukturen, Eigenständigkeit, Abwechslung, Karriereemöglichkeiten und ein angemessenes Gehalt sind wichtig.

## Angestellte finden jederzeit neue Jobs

Ein gängiger Fehler sei es, vom Team viel zu fordern, aber gleichzeitig wenig Wertschätzung zurückzugeben, warnt der Berater. Darunter leiden die Motivation und die emotionale Bindung an den Arbeitgeber. Die Mitarbeitenden kündigen erst innerlich, wenig später offiziell. Die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer sei durch die für sie vorteilhafte Lage am Arbeitsmarkt 2022 enorm gestiegen.

Damit Fachkräfte nicht weglauen, erklärt der Praxisberater, welche Maßnahmen die Motivation fördern, wie Kritikgespräche konstruktiv bleiben und wie Bewerber so ausgewählt werden, dass sie zur Praxis passen. *mt*

Atemwege · Folge 2

## WISSENSFORUM PRAXIS. Information in Serie

### „Schlagzahl erhöhen“

Aktivierung der mukoziliären Clearance bei Sinusitis und Bronchitis

Zilien kommen in Form von zarten Fortsätzen auf unterschiedlichsten Körperzellen vor und übernehmen eine Vielzahl von Aufgaben, darunter auch die Abwehr von Atemwegsinfekten. Eine Beeinträchtigung ihrer koordinierten Bewegung im Respirationstrakt ist gleichzeitig Schlüsseldefekt bei entzündlichen Erkrankungen der oberen und unteren Atemwege wie Sinusitis und Bronchitis. Daraus ergibt sich ein zentraler therapeutischer Angriffspunkt mit umfassender klinischer Evidenz.

Akute Atemwegsinfekte werden häufig durch Viren ausgelöst und zeigen sich unter anderem in Form einer Rhinosinusitis, Bronchitis oder COVID-19. Angriffspunkt der Viren ist in erster Linie der zentrale Abwehrmechanismus des humanen Respirationstraktes, die mukoziliäre Clearance (MCC). Bei einer funktionsfähigen MCC ermöglicht das filigrane Zusammenspiel motorischer, sekretorischer und immunologischer Mechanismen eine effektive Elimination und Neutralisation von Krankheitserregern. Erreicht wird die motorische Reinigung durch das koordinierte Schlagen der Zilien. Dabei hängt die Geschwindigkeit der Reinigung von der Frequenz der Zilienbewegung sowie von der Konsistenz des Sekrets ab.

Bei einer Entzündung als Folge eines akuten Atemwegsinfekts

schwellen die Schleimhäute an und es wird vermehrt zähflüssiges Sekret gebildet. Die Schlagzahl der Zilien des Flimmerepithels ist deutlich verlangsamt. Es kommt zu einem Sekretstau. Eine Ausweitung des Infekts innerhalb der Atemwege sowie Sekundärinfektionen werden begünstigt.<sup>1</sup>

#### Aktivierung der MCC an den entscheidenden Punkten

Zur Linderung der auftretenden Symptome wie Husten und Schnupfen und Vermeidung von Komplikationen empfiehlt sich das gezielte Enhancement der mukoziliären Clearance in den Atemwegen. Das Spezialdestillat ELOM-080 (Wirkstoff in GeloMyrtol® forte) ist bei der Behandlung akuter und chronischer Bronchitiden und Sinusitiden fest etabliert. Durch die

Verbesserung von Mukolyse, Sekretolyse und Sekretomotorik wird die Aktivität der Flimmerhärchen deutlich gesteigert, der Schleim verflüssigt und das Sekret mit anhaftenden schädlichen Viren und Bakterien besser abtransportiert.<sup>2-5</sup>

#### Aktuelle Studie belegt erneut Behandlungsvorsprung

Die Therapie mit ELOM-080 ist verbunden mit einem deutlichen Nutzen für den Patienten, eine aktuelle Studie zeigt erneut einen signifikanten Vorteil gegenüber Placebo: Mehr als 460 untersuchte Patienten mit einer moderaten bis schweren akuten viralen Rhinosinusitis nahmen über einen Zeitraum von 14 Tagen entweder viermal täglich 1 Kapsel ELOM-080 (1.200 mg/Tag) oder Placebo ein. Die Patienten erhielten keine weitere Medikation. Als einziges Notfallmedikament war Paracetamol erlaubt. Der Heilungsvorsprung betrug an Tag 4 bereits mehr als einen Tag ( $p = 0,012$ ), dieser vergrößerte sich in der zweiten Behandlungswoche auf drei Tage ( $p = 0,003$ ).<sup>6</sup>

Eine Empfehlung von ELOM-080 zur Aktivierung der MCC fördert

#### Major-Symptom-Score

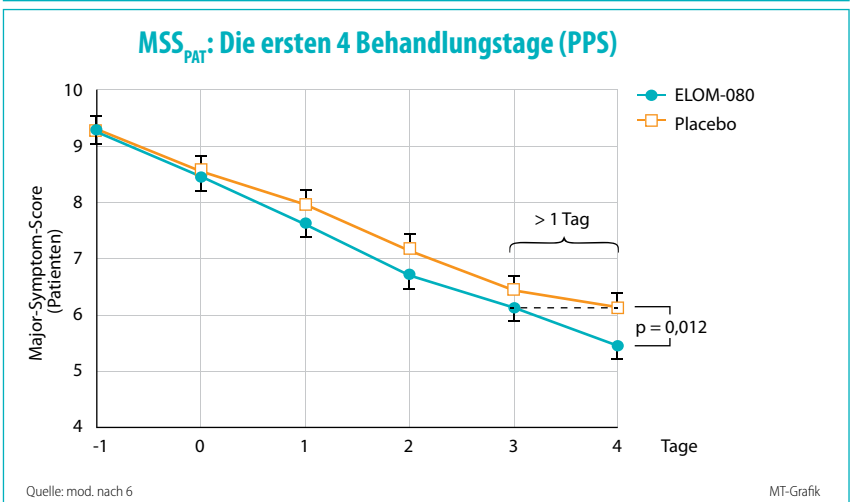


Abb.: Major-Symptom-Score (MSS) aus Sicht der Patienten (PAT) an den ersten vier Behandlungstagen. Der Unterschied zwischen den Behandlungsarmen erreichte bereits an Tag 4 statistische Signifikanz.

den Heilungsprozess der akuten Atemwegsinfekte Sinusitis und Bronchitis und minimiert das Risiko für eine Ausweitung innerhalb der Atemwege. Ihre Patienten profitieren von einer schnelleren Symptomlinderung, kürzeren Krankheitsdauer und somit zeitigeren Rückkehr in ihren privaten und beruflichen Alltag.

1. Wittig T. MMW Fortschr Med. 2021; 163: 21-27
2. App EM. In: Entzündliche Erkrankungen des Bronchialsystems. Springer; 2000: 27-53
3. Beuscher N et al. Gesellschaft für Phytotherapie 1997
4. Begow F et al. Advances in therapy. 2012; 29(4): 350-358
5. Lai Y et al. American journal of rhinology & allergy. 2014; 28(3): 244-248
6. Pfaar O et al. Laryngoscope. 2023; 133(7): 1576-1583

**GeloMyrtol® forte. Zus.-Setz.:** 1 magensaftresist. Weichkps. enth. 300 mg Destillat aus einer Mischung v. rektifiziertem Eukalyptusöl, rektifiziertem Süßorangenöl, rektifiziertem Myrtenöl u. rektifiziertem Zitronenöl (66:32:1:1). Sonst. Bestandt.: Raffiniertes Rapsöl, Gelatine, Glycerol 85 %, Sorbitol-Lösung 70 % (nicht kristallisierend), Hypromelloseacetatsuccinat, Triethylcitrat, Natriumdodecylsulfat, Talkum, Dextrin, Glycyrrhizinsäure, Ammoniumsulfat. **Anw.:** Zur Schleimlösung u. Erleichterung des Abhustens b. ak. u. chron. Bronchitis. Zur Schleimlösung b. Entzündungen der Nasennebenhöhlen (Sinusitis). Zur Anw. b. Erwachsenen, Jugendlichen u. Kindern ab 6 Jahren. **Gegenanz.:** Nicht anwenden b. entzündl. Erkr. i. Bereich Magen-Darm u. d. Gallenwege, schweren Lebererkr., bek. Überempfindlichkeit gg. einen d. Bestandt. des Arzneim., b. Säuglingen u. Kindern unter 6 Jahren. Atemwegserkrankungen, die mit einer ausgeprägten Überempfindlichkeit der Atemwege einhergehen, Schwangerschaft/Stillzeit: Anwendung nach sorgfältiger Nutzen-Risiko-Abwägung durch den Arzt. **Nebenwirk.:** Magen- o. Oberbauchschmerzen, allergische Reakt. (wie Atemnot, Gesichtsschwellung, Nesselsucht, Hautausschlag, Juckreiz), Entzündung der Magenschleimhaut o. der Darmschleimhaut, Übelkeit, Erbrechen, Durchfall o. andere Verdauungsstörungen, Geschmacksveränderungen, Kopfschmerzen o. Schwindel, In-Bewegung-Setzen v. vorh. Nieren- u. Gallensteinen, schwere anaphylaktische Reakt. Enth. Sorbitol. Pohl-Boskamp, Hohenlockstedt (11)