



# Gutes Betriebsklima in der Zahnarztpraxis – Wege und Möglichkeiten der Umsetzung

Die tägliche Zusammenarbeit und das sich daraus ergebende Betriebsklima sind kritisch für die Gesundheit von Arbeitnehmenden. Dieser Artikel lässt klassische Tipps wie Obstkorb, Teambuilding und Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements außen vor und beschreibt die relevanten psychosozialen Faktoren, die über ein gelingendes Miteinander entscheiden. Dabei legt er den Fokus auf die Besonderheiten, die die Arbeit in der Zahnarztpraxis und die gemeinsame Behandlung des Patienten mit sich bringen, und leitet Möglichkeiten ab, um in diesem Rahmen ein positives Betriebsklima zu etablieren.

## Warum an einem guten Betriebsklima kein Weg vorbeiführt?

In Zeiten des Fachkräftemangels sind immer mehr Zahnarztpraxen unterbesetzt. Ein gutes Betriebsklima ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, denn es

- hält Mitarbeiter gesund,
- verbessert den Ruf des Arbeitgebers,
- erleichtert die Suche nach neuen Mitarbeitenden und Auszubildenden,
- erhöht die Bindung der bestehenden Belegschaft und senkt die Fluktuation,
- erhöht die Identifikation der Mitarbeitenden, deren Zufriedenheit, die Stimmung im Team, die Produktivität und Kreativität,
- senkt die Fehlerquote, Diebstähle, Ausfallzeiten und Krankheitstage,
- verbessert die Arbeitsqualität, das Auftreten der Mitarbeitenden gegenüber den Kunden, die Patientenzufriedenheit und den Ruf der Praxis.

## „Culture eats strategy for breakfast“

Eine breit angelegte Studie der Unternehmensberatung Heidrick und Struggles untersuchte 2021, wie sich unterschiedliche strategische Faktoren auf das Betriebsergebnis auswirken: Von den global über 500 Unternehmen konzentrierten sich 11 % bewusst auf eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, die restlichen 89 % priorisierten andere strategische Ziele. Das Ergebnis war deutlich: Die finanzielle Performance jener Unternehmen, die bewusst auf die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Kultur setzten, wuchs in den nächsten 3 Jahren mit 9,1 % um mehr als das Doppelte im Vergleich zu den restlichen Unternehmen, wo es lediglich um 4,4 % wuchs<sup>3</sup>.

In Zeiten des Fachkräftemangels dauert es immer länger, offene Stellen nachzubeseetzen. Gute Fachkräfte können sich aussuchen, wo sie arbeiten, und gehen schließlich dorthin, wo sie einen netten Chef und angenehme Kollegen finden. Diese prägen ein Betriebsklima, in dem die Arbeit Spaß macht und man morgens gerne zur Arbeit geht. Wenn das Betriebsklima im Betrieb stimmt, läuft vieles wie von selbst. Herrscht dagegen dicke Luft, scheint es wie verhext und ein Problem führt zum nächsten.

## Der Teufelskreis der Fluktuation

Ein schlechtes Betriebsklima treibt Mitarbeitende zur Konkurrenz. Direkte und indirekte Kosten eingerechnet, kostet jede ungeplante Fluktuation rund ein

Jahresgehalt<sup>4</sup>. In Zeiten, in denen sich jeder Dritte ausgebrannt fühlt, erhöht jede Kündigung das Risiko weiterer Ausfälle<sup>4</sup>. Einer der Hauptgründe, warum Mitarbeiter schließlich die Reißleine ziehen, ist Überlastung<sup>1</sup>. In den letzten Jahren hat sich die Situation zuspitzt: Jeder vierte Mitarbeiter geht, ohne eine Anschlussbeschäftigung in Aussicht zu haben<sup>7</sup>.

Wenn Arbeitgebende der Lage nicht bewusst entgegenwirken, droht der Eintritt in eine Abwärtsspirale: Der Mitarbeitermangel erhöht die Überlastung für die restliche Belegschaft. Der Stress steigt, die Qualität sinkt. Service und interne Kommunikation werden schlechter, Beschwerden und Konflikte nehmen zu. Der steigende Druck drückt die Stimmung in den Keller. Irgendwann geht der nächste Mitarbeiter, die Zustände sprechen sich herum und machen es immer schwieriger, neue geeignete Bewerber anzuziehen (Abb. 1).

## So etablieren Sie ein gutes Betriebsklima in Ihrer Praxis

Eine befreundete Managerin sagt bei komplexen Herausforderungen immer: „Wenn es einfach wäre, wäre es Fußball.“ So wichtig ein gutes Betriebsklima ist, so schwer ist es, dieses vorsätzlich herbeizuführen, denn wie für komplexe Angelegenheiten typisch gibt es keine einfachen Kausalzusammenhänge, sonst würde sie jeder schon kennen. Es ist ein wenig wie beim Einschlafen: Je mehr man es bewusst herbeiführen will, desto schwerer fällt es. Aber es gibt verschiedene Stellschrauben, an denen man ansetzen kann. Die 3 wichtigsten Einflussgrößen

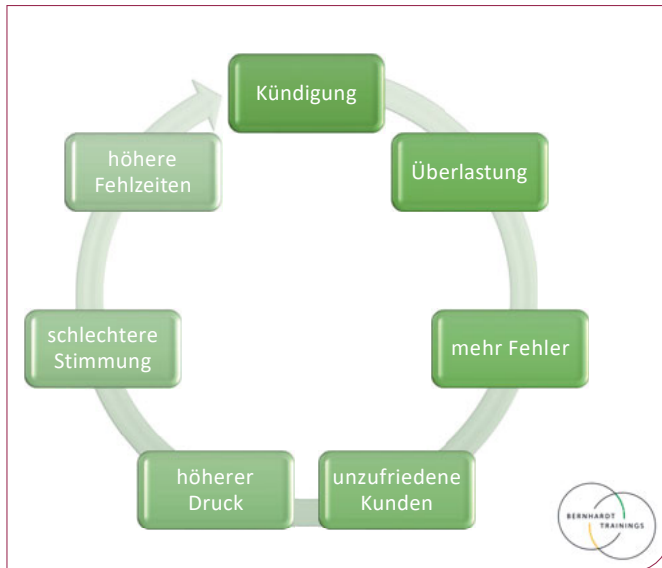


Abb. 1 Der Teufelskreis der Fluktuation.

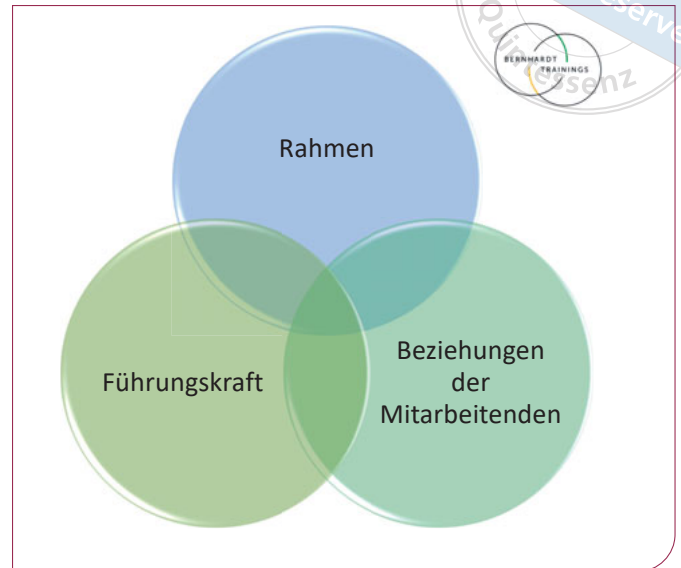


Abb. 2 Bestandteile eines guten Betriebsklimas.

für das Klima in kleinen Unternehmen, zu denen auch die meisten Zahnarztpraxen zählen, sind:

- die Rahmenbedingungen der täglichen Arbeit,
- die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden,
- die Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander (Abb. 2).

## Der Rahmen: Die besonderen Herausforderungen in der Zahnarztpraxis

Grundlegende Rahmenbedingungen wie angemessenes Gehalt und andere Hygienefaktoren guter Arbeit einmal vorausgesetzt, wird der Arbeitsrahmen in der Zahnarztpraxis durch die Form der gemeinsamen Behandlung der Patienten geprägt. Diese Konstellation birgt einige Besonderheiten, die die Arbeit erheblich vom Großteil anderer Arbeitsplätze unterscheidet. Viele der sonst üblichen Empfehlungen und Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit

und des Betriebsklimas müssen von daher ergänzt werden, um auch im Bereich der Zahnmedizin „praxistauglich“ zu werden.

## Die Rollenvielfalt des Arztes

Ein klassischer Ansatz, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, liegt darin, den Angestellten mehr Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen. Mikromanagement und Kontrollwut gilt als demotivierend, schließlich sollten Mitarbeitende als Schnittstelle zum Kunden am besten wissen, was dieser braucht: Da muss Ihnen kein Chef reinreden und Sie aus dem Elfenbeinturm der Führung mit realitätsfernen Weisheiten von der eigentlichen Arbeit ablenken.

Sei es für die Assistentkraft am Stuhl oder für den Techniker im Labor: In beiden Fällen ist der Arzt sowohl Kunde als auch Vorgesetzter. Ihm wird zugearbeitet, er trägt die Verantwortung, dass alles zum Wohl des Patienten optimal funktioniert. Im Gegensatz zu anderen

Führungskräften hat der Zahnarzt auch die fachliche Expertise, um die Güte der erbrachten Arbeit kompetent zu beurteilen. Darüber hinaus erhält er direkt vom Endkunden ein Feedback über dessen Zufriedenheit – und das nicht nur stichprobenartig, sondern in jedem Fall, in dem etwas schief läuft. Der Zahnarzt ist für seine Mitarbeiter also Key-Accounter, Qualitätskontrolle, Kundenreaktionsmanagement und Vorgesetzter in einer Person. Und das, während er sich gleichzeitig um den Patienten, der sich oftmals in einer Notlage befindet, kümmern muss. Die Prioritäten sind also gesetzt: eine Zerreißprobe.

Um dennoch einen motivierenden Rahmen zu setzen, ist es umso wichtiger, bewusst nach Gestaltungsmöglichkeiten zu suchen. Eröffnen Sie den Mitarbeitenden Freiräume in Bereichen, in denen sie Ihnen nicht direkt zuarbeiten: Welche Aufgaben gibt es, beispielsweise im Rahmen des Außenauftritts oder der Auszubildendengewinnung, die die den Mitarbeitenden übertragen werden können? Eine weitere Option: Klären Sie gemeinsam, wo der einzelne Mitarbeiter seine Stärken sieht und welche (dazu



passenden) Zusatzqualifikationen erworben werden könnten, um das Aufgabenspektrum am Patienten zu erweitern.

## Wertschätzendes Feedback

Ein weiterer kritischer Punkt für einen förderlichen Arbeitsrahmen ist wertschätzendes Feedback: Die übliche Empfehlung lautet, dass dieses direkt, konkret und bei negativen Punkten stets unter vier Augen gegeben werden sollte. So trennt es Verhalten von der Person, ermöglicht dem Kritisierten, das eigene Gesicht zu wahren und stellt sicher, dass er genau weiß, worum es geht. Wer diese Anforderungen mit der Realität am Behandlungsstuhl abgleicht, erkennt das Dilemma: Wie soll direktes Feedback möglich sein, wenn gleichzeitig der Kunde mit im Raum sitzt und die Ohren spitzt? Der Zahnarzt muss sich abermals aufteilen: Während er sauber arbeiten muss, gilt es, den nervösen oder verängstigten Kunden emotional in behandlungsfähigem Zustand zu halten, die Qualität der Zuarbeit der Stuhlassistenz zu prüfen und im Falle eines Fehlers diesen so wertschätzend zu thematisieren, dass auch weiterhin ein konstruktives Arbeiten stattfinden kann.

In diesem Zusammenhang lässt sich zunächst festhalten, dass neben den sonstigen Empfehlungen für gelingendes Feedback der Ton die Musik macht. Darüber hinaus prägt das Verhältnis von positivem zu negativem Feedback die Beziehung: Die Losada-Quote beschreibt, dass es mindestens dreimal so viel positives, wie negatives Feedback braucht, um eine positive Beziehung zu etablieren.

Es liegt auf der Hand, welche hohen Anforderungen die Situation an die Konzentrationskraft, Achtsamkeit und Kommunikationsfähigkeit des Zahnarztes stellt. Wie gut diese abgerufen werden können,

hängt direkt von seiner Achtsamkeit und mentalen Energie ab. Die eigene Achtsamkeit ist wie ein Muskel, der bei steigendem Training stärker wird. Die positiven Effekte erhöhter Achtsamkeit auf die Gesundheit, die Arbeitsleistung und das soziale Miteinander sind durch unzählige Studien belegt, allein Pubmed listet dazu über 25.000 Studien auf.

Wie alle Ressourcen erschöpft sich die mentale Energie im Laufe des Arbeitstags. Gleichzeitig gehen auch die Energiereserven der Mitarbeitenden zur Neige. Je später es wird, desto mehr steigt das Risiko für Missverständnisse und Konflikte. Damit wird proaktives Energiemanagement zur kritischen Erfolgsgröße für das Klima in der Praxis.

## Proaktives Energiemanagement

Eine hohe fachliche Kompetenz ist die Grundlage, um sich auf der fachlichen Ebene den Rücken freizuhalten. Darüber hinaus ermöglichen fundierte Kommunikationskompetenzen und ein aktives Energiemanagement, auch auf den letzten Metern des Arbeitstags unnötige Spannungen aus der Beziehung zu den Mitarbeitenden herauszuhalten und ein gutes Betriebsklima zu wahren.

Vor dem Hintergrund, dass sich immer mehr Mitarbeitende und Führungskräfte immer häufiger erschöpft fühlen, kommt dem Energiemanagement eine zusätzliche Bedeutung zu. Was kann getan werden, um die Energiereserven wieder aufzufüllen? So banal der Tipp klingen mag: Gönnen Sie sich und Ihren Mitarbeitenden zunächst genügend Schlaf! Besonders für Führungskräfte und in Empathie-Berufen Arbeitende ist die letzte Schlafphase, also jene, die über einen sechsstündigen Schlaf hinausgeht, von essenzieller Bedeutung: Die Schlafforschung zeigt, dass in dieser Phase der für die sozialen Kompetenzen

so wichtige REM-Schlaf stark zunimmt. Vereinfacht gesagt, leiden Konzentration, Lernfähigkeit, vor allem aber die sozialkommunikativen Kompetenzen, wenn man schlecht oder unter 8 Stunden schläft<sup>5</sup>. An dieser Stelle sei jedem Interessierten die Lektüre des internationalen Bestsellers von Dr. Matthew Walker empfohlen<sup>5</sup>.

Eine einfache, aber wirksame Möglichkeit, um die Reserven wieder aufzufüllen, kann beispielsweise darin liegen, die Mittagspause um 30 Minuten auszuweiten und die verschiedenen Behandlungsräume in der Praxis zu nutzen, damit sich der Arzt und die Mitarbeitenden für einen Powernap zurückziehen können. Wenn die 15 Minuten für den Powernap noch auf Arbeitszeit gewährt werden, umso besser: Der Ertrag wird die Investition um ein Vielfaches übersteigen.

Ein weiterer Punkt ist eine gesunde Ernährung, die dann doch wieder den Obstkorb auf den Plan ruft. Aber auch andere, vergleichsweise unscheinbare Interventionen helfen, die Reserven aufzufüllen und damit die Stimmung in der Praxis und die Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern:

- mittags keine schwere Kost konsumieren,
- Zucker reduzieren oder darauf verzichten, um eine Insulinspirale zu verhindern,
- nach 14 Uhr keinen Kaffee mehr trinken: Koffein hat eine Halbwertszeit von 4 bis 6 Stunden und boykottiert einen erholsamen Schlaf<sup>5</sup>.

## Die Rolle des Zahnarztes und der Zahnärztin für das Arbeitsklima

Während der Rahmen das Hintergrundrauschen darstellt, vor dem die tägliche Arbeit stattfindet, prägt die Führungskraft das Betriebsklima.

## Emotionale Ansteckung

Für Millionen von Arbeitnehmenden wiederholt sich die folgende Situation jeden Tag aufs Neue: Sie sind am Arbeitsplatz und irgendwann nähert sich von außen eine Gangart, die alle sofort erkennen: Der Chef kommt! Die Mitarbeiter schärfen ihre Sinne. Bewusst oder unbewusst liegt eine Frage in der Luft: Wie ist ER heute drauf? Sind die Schritte ein wenig energischer, leichtfüßiger oder hektischer als sonst? Klingen sie genervt oder gut gelaunt? Die Türklinke senkt sich, die Spannung erreicht ihren Höhepunkt: Der Chef betritt den Raum. Und grüßt. Instinktiv spüren alle, ob es heute friedlich wird oder ob etwas in der Luft liegt. Im ersten Fall löst sich die Spannung und die Arbeit geht fröhlich vonstatten, im zweiten Fall bleiben die Mitarbeiter angespannt und öffnen im Kopf einen „Notfall-Tab“, der parallel zu den verrichtenden Tätigkeiten mitläuft und nach Möglichkeiten scannt, um heute möglichst wenig Angriffsfläche zu bieten.

Die Psychologie beschreibt mit dem Begriff der emotionalen Ansteckung den Effekt, dass sich die Befindlichkeiten und Emotionen einer Person auf ihre sozialen Kontakte übertragen. In Betrieben zeigt sich dieser Effekt mit einer zusätzlichen Besonderheit: Chefs beeinflussen ihre Mitarbeiter erheblich stärker als umgekehrt. Wie stark der Effekt wirkt, hängt von Intensität der Zusammenarbeit ab, d. h. von der Nähe und der Häufigkeit, mit der man sich begegnet. Die oben beschriebenen Maßnahmen zur Achtsamkeit und Energiemanagement kommen auch hier zum Tragen: Je emotional stabiler und ausgeglichener der Vorgesetzte ist, desto besser auch das Arbeitsklima und die Stimmung in der Praxis.

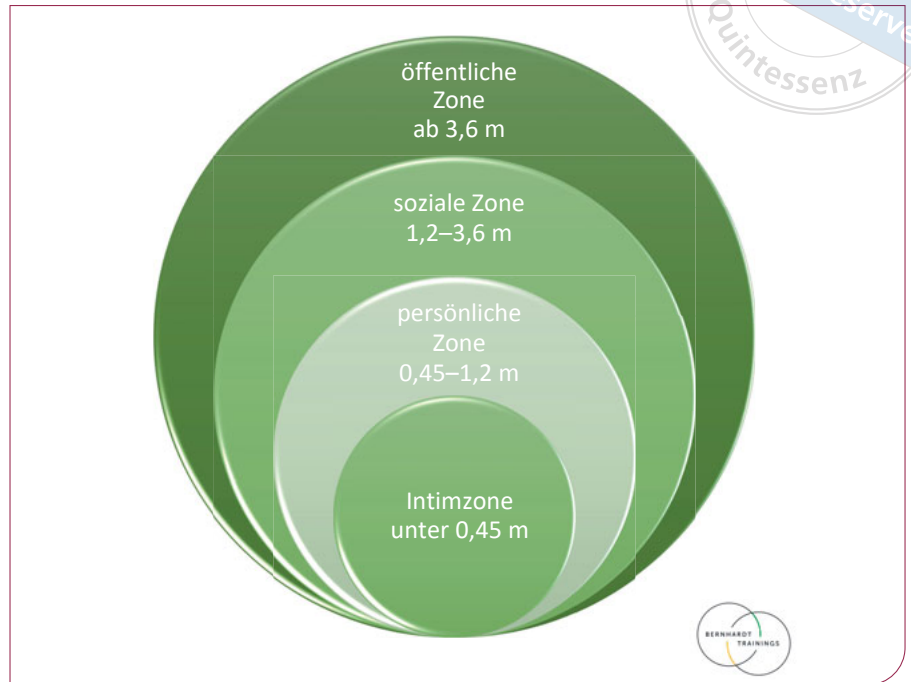


Abb. 3 Distanzzonen.

## Körperliche und emotionale Nähe

Die örtliche Nähe zwischen Zahnarzt und Stuhlassistenz ist eine weitere Größe, die so in kaum einem anderen Beruf zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden vorkommt.

Die Kommunikationspsychologie zeigt, dass wir verschiedene Distanzzonen um uns herum wahrnehmen. Die innerste Zone, die Intimzone, liegt mit einem Radius von ca. 45 cm um uns. Sie ist normalerweise nur den engsten Familienangehörigen und Vertrauten vorbehalten. Ihr folgt die persönliche Zone, die sich mit einem Abstand von ca. 45 cm bis 1,2 m um uns legt und in die Freunde und gute Kollegen eindringen dürfen. Der Rest, beispielsweise die Kontakte im Geschäftsleben, begegnet uns in der sozialen Zone, die sich in einem Abstand von über 1,2 m um uns befindet (Abb. 3).

Wer sich die gemeinsame Arbeit am Patienten einmal mit dieser Brille anschaut, erkennt, dass Zahnarzt und

Stuhlassistenz nicht nur in die gegenseitige persönliche Zone eindringen, sondern sich sehr häufig und auch über einen längeren Zeitraum in der Intimzone des Gegenübers bewegen. Das schafft über die räumliche Nähe auch eine emotionale Nähe und Verbundenheit, die normalerweise nur bei Menschen, die sich auf Augenhöhe begegnen, stattfindet. Das führt zu einer widersprüchlichen Situation, die vor allem für die Stuhlassistenz schwierig ist. Denn einerseits steht man sich so nah, andererseits leitet sich daraus auf der formalen Kommunikationsebene nicht das Recht ab, sich auch in anderen Bereichen auf Augenhöhe zu begegnen. Auf diesen bleibt weiterhin das Gefälle von Arzt und Fachkraft bestehen bzw. von Arbeitgebendem und abhängig Beschäftigtem. Um damit verbundenen Spannungen vorzubeugen, sollten Ärzte Maßnahmen ergreifen, die die Höhe des Statusunterschiedes reduzieren, beispielsweise den Mitarbeitenden das Du anzubieten.

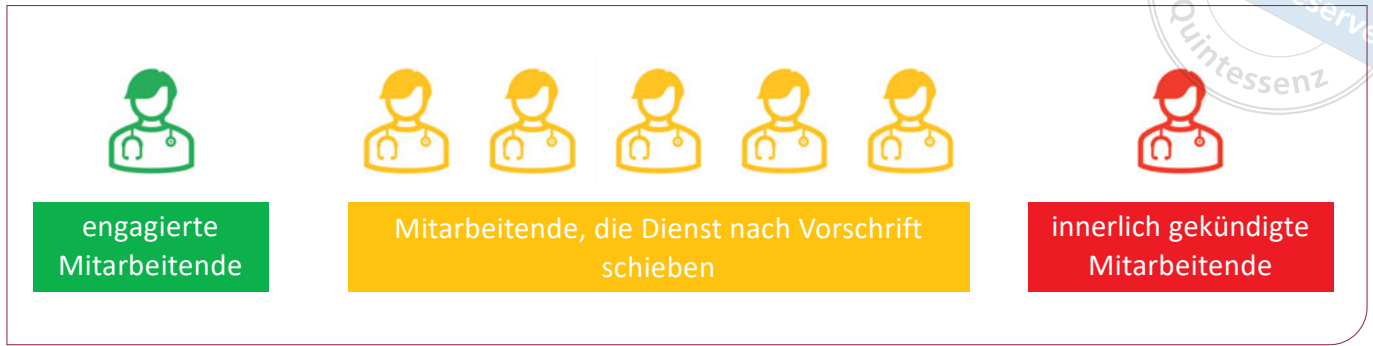


Abb. 4 Durchschnittliches Engagement der Mitarbeitenden in Deutschland.

## Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander stärken

Als dritte Größe prägen die Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander das Arbeitsklima.

### Gruppendynamik

Ein gelingendes Miteinander ist besonders im Rahmen von Neueinstellungen gefährdet, wenn der oder die Neue sich erst einmal in die Belegschaft einfügen und seinen Platz in der Gruppe finden muss. Dieser gruppendynamische Prozess geschieht überwiegend unbewusst, findet aber immer statt. Kluge Chefs wissen, dass sie ihn nicht verhindern können. Aber sie können dafür sorgen, dass sich mögliche destruktive Energien außerhalb der Praxisräume entladen.

Jede Gruppe muss sich finden und ein internes Gefüge entwickeln. Hierfür ist es notwendig, dass sich alle Mitglieder zur gleichen Zeit am gleichen Ort befinden. Ob das im Klettergarten geschieht oder im „Escape room“, beim Lasertag, beim gemeinsamen Kochen oder Grillen im Grünen oder bei anderen Aktivitäten, bei denen die Gruppe miteinander in Kontakt tritt und gemeinsam eine Herausforderung meistert, ist von der Gruppe und den Angeboten vor Ort abhängig. Wichtig ist das Timing: das Event sollte im Rahmen der Einarbeitung

stattfinden, um die Integration zu unterstützen. Darüber hinaus unterstützen ein systematisches Onboarding und zur Seite gestellte Paten die Integration.

Sollte noch kein professionelles Onboarding aufgesetzt sein, kann die Konzeption als teambildende Maßnahme in einem gemeinsamen Workshop genutzt werden. Die Mitarbeitenden erhalten dabei Gestaltungsmöglichkeiten und fühlen sich gesehen. Eine förderliche Frage, mit der der Zahnarzt eigene blinde Flecken beseitigen kann, ist: Was hätte euch damals im ersten halben Jahr geholfen?

### Wertschätzende Konfliktlösung

Auch wenn sich einiges durch kluge Interventionen kompensieren lässt, sind im Rahmen der Gruppenbildung Reibungen vorprogrammiert. Steigender Stress und Druck erhöhen die Gefahr für Missverständnisse und Konflikte. Bei jedem Konflikt droht die Gefahr, dass die gemeinsame Beziehung irreparabel beschädigt wird. Studien zeigen, dass 60 % aller Ausbildungsabbrüche wegen Konflikten mit den Vorgesetzten erfolgen. In Zeiten des Fachkräftemangels wird somit eine wertschätzende Konfliktlösung und Kommunikationskultur zum entscheidenden Faktor, um den Nachwuchs an Bord zu halten und dem zukünftigen Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

## Freundschaften im Betrieb

Der Gallup Engagement Index erhebt seit über 20 Jahren in einer globalen Langzeitstudie die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Motivation der Mitarbeitenden. Dabei zeigt sich für den DACH-Raum seit Jahren das gleiche Bild, die Mitarbeiterschaft lässt sich in 3 Klassen unterteilen: Einer von sieben Mitarbeitenden ist engagiert, fünf von sieben schieben Dienst nach Vorschrift und jeder Siebte hat innerlich gekündigt. Die genauen Zahlen variieren jedes Jahr um 1 bis 2 %, bleiben aber im Großen und Ganzen stabil<sup>2</sup>. Wichtig: Diese Ergebnisse sollen nichts über die Mitarbeitenden im Allgemeinen aussagen! Sie zeigen vielmehr die Zustände in den Betrieben auf, denn es gibt durchaus Unternehmen, in denen der Großteil der Belegschaft engagiert ist und es keine innerlichen Kündigungen gibt.

Unternehmen profitieren auf allen Ebenen von engagierten Mitarbeitenden: höhere Produktivität, geringere Fehlzeiten, zufriedenerere Kunden, weniger Schwund, weniger Fluktuation, weniger Burn-out. Die Studien zeigen, dass einer der wichtigsten Punkte zur Erhöhung des Engagements ist, ob die Mitarbeitenden einen guten Freund im Betrieb haben. Freundschaften und gute Beziehungen lassen sich natürlich nicht formal von oben auferlegen: Wenn der Chef zum Grillfest lädt, ist es einfach etwas anderes, als wenn der Wunsch innerhalb der Mitarbeiterschaft entsteht.

Was der Chef tun kann, ist den Rahmen so zu formen, dass informelle Kontakte ermöglicht werden. Wenn sich die Praxis in einem eigenen Gebäude mit Garten befindet, könnte beispielsweise eine Grillecke eingerichtet werden, die die Mitarbeitenden nach Feierabend oder auch außerhalb der Arbeitszeit nutzen können. Idealerweise geschieht das im Dialog mit den Mitarbeitenden. Eine weitere Möglichkeit bilden Weiterbildungen. Gemeinsames Reisen verbindet: Auch wenn es einen höheren organisatorischen Aufwand bedeutet, stärkt es die Beziehung zwischen den Kollegen, wenn sie zusammen zu einem Lehrgang fahren können.

## Fazit

Ein gutes Betriebsklima ergibt sich nicht von selbst, es zu etablieren kostet Zeit und Investitionen in Maßnahmen, die die Gemeinschaft fördern. Die kritischen Punkte sind die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden, die Person des Vorgesetzten und die Gestaltung eines Rahmens, der die Gemeinschaft fördert und den Mitarbeitern ermöglicht zu wachsen. Weitere wichtige Punkte bilden der Umgang mit Gruppendynamischen Störungen und eine wertschätzende Konfliktlösung.

**Christian Bernhardt** ist Autor, Berater und Speaker für Lösungen rund um den Fachkräftemangel. Sein Recruiting-Fachbuch erschien 2019 und wurde 2022 ins Englische übersetzt. Sein neuestes Werk „Echte Wertschätzung“ erschien 2022 und erreichte direkt die Amazon-Bestsellerliste. Er berät Unternehmen und hält Vorträge sowie Trainings in Deutschland und der Schweiz.

Mehr unter  
[www.bernhardt-trainings.com](http://www.bernhardt-trainings.com).

## Bücher zu gewinnen!

Die ersten 3 Leserinnen, die sich beim Autor melden, gewinnen je ein Exemplar seines Buches „Echte Wertschätzung“ aus dem Jahr 2022.



## Literatur

1. Compensation Partner. Umfrage: Deswegen kündigen Beschäftigte ihren Job. Internet: <https://www.compensation-partner.de/de/news-und-presse/umfrage-deswegen-kundigen-beschaeftigte-ihren-job>. Abruf: 01.07.2023.
2. Gallup. State of the global Workplace Report, 2022.
3. Heidrick und Struggles. Aligning Culture with the Bottom Line: How Companies Can Accelerate Progress. Internet: <https://www.heidrick.com/en/insights/culture-shaping/Aligning-Culture-with-the-Bottom-Line-How-Companies-Can-Accelerate-Progress>. Abruf: 01.07.2023.
4. Spiegel.de. Nur ein Viertel ist mit dem Chef zufrieden. Internet: <https://www.spiegel.de/karriere/studie-zum-deutschen-arbeitsmarkt-nur-ein-viertel-ist-mit-dem-chef-zufrieden-a-aba700ad-06ca-48af-a38d-dab7df4ac6d9>. Abruf: 01.07.2023.
5. Walker M. Das große Buch vom Schlaf. München: Goldmann, 2018.
6. Wolf G. Mitarbeiterbindung. Freiburg: Haufe, 4. Aufl. 2020.
7. Xing. XING Wechselbereitschaftsstudie 2022: Viele Menschen kündigen ihren Job ohne neue Stelle in Aussicht zu haben. Internet: <https://www.xing.com/news/articles/xing-studie-zeigt-jeder-vierte-kündigt-job-ohne-neue-stelle-in-aussicht-zu-haben-4540742> Assistenz aktuell. Abruf: 01.07.2023.



**Christian Bernhardt**

Kommunikationspsychologe (FH)  
Trainer für Körpersprache und Persönlichkeit  
Bernhardt-Trainings  
Blumenweg 21m, 79539 Lörrach  
E-Mail:  
[christian@bernhardt-trainings.com](mailto:christian@bernhardt-trainings.com)  
[www.bernhardt-trainings.com](http://www.bernhardt-trainings.com)