

# Konfliktmanagement im Zahnarztteam

| Lea Höfel

Zu Konflikten kommt es in jeder Situation, in der mindestens zwei Menschen zusammentreffen. Auch im Praxisteam wird es immer wieder dazu kommen, dass die Mitarbeiter unterschiedliche Vorstellungen oder Interessen haben, die auf den ersten Blick nicht miteinander vereinbar scheinen. Hier ist es wichtig, das Konfliktpotenzial frühzeitig zu erkennen und angemessen zu intervenieren, um größere Schwierigkeiten bis hin zum Teamzusammenbruch zu verhindern.

**K**onflikte entstehen entweder auf der Sach- oder Beziehungsebene. Auf der Sachebene sind sich die Mitarbeiter vielleicht uneinig, wie sie am effektivsten die Praxisorganisation managen, wie am sinnvollsten Abrechnungen geschrieben werden oder Ähnliches. Diese Konflikte lassen sich prinzipiell durch den sachlichen Austausch von Informationen glätten. Dies ist jedoch nicht immer so einfach wie es scheint

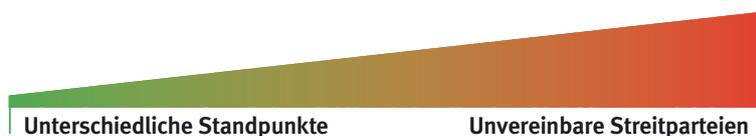
mag, da der eigentliche sachliche Konflikt meist von tiefer liegenden Gefühlen der Beziehungsebene begleitet wird.

Auf der Beziehungsebene geht es um mangelnde Freundlichkeit, Wertschätzung oder Anerkennung unter den Mitarbeitern. Da man sich seine Kollegen nicht so aussuchen kann wie seine Freunde, ist klar, dass man sich nicht unbedingt auf Anieb mag. Negative Gefühle stehen im Vordergrund

und setzen starke Emotionen in den Beteiligten frei.

Mischformen dieser Konfliktebenen sind Wertkonflikte, bei denen Grundsätze von Mitarbeitern voneinander abweichen. Vielleicht investiert eine Mitarbeiterin wertvolle Zeit in die freundliche Gestaltung des Wartezimmerbereichs, die andere hält dies für völlig überflüssig und beschäftigt sich demonstrativ mit der Säuberung und Desinfektion der Behandlungsräume. Einerseits gibt es objektiv unterschiedliche Interessenschwerpunkte, andererseits vermitteln sich die Mitarbeiter aber auch, dass sie von den Wertvorstellungen des anderen nichts halten. Anstatt sich hier zu ergänzen, wird gern die Arbeit des anderen schlecht gemacht. Auch wird mit Vergnügen – oder eher wenig Vergnügen – darauf geschaut, wer welche Privilegien und Anerkennungen in einem Team bekommt, was unweigerlich zu Verteilungskonflikten führt. Darf eine Kollegin vielleicht immer früher nach Hause gehen oder ist es der anderen vergönnt, ihre Mittagspause jeden Tag zu überziehen? Wiederum werden objektive Beobachtungen auf dem Rücken der Zwischenmenschlichkeit ausgetragen.

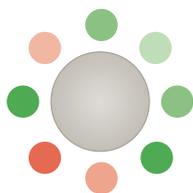
## KONFLIKTENTWICKLUNG



*Konflikte beginnen bei unterschiedlichen Standpunkten und können sich zu unvereinbaren Streitparteien steigern.*

## FRÜHZEITIGE INTERVENTION

- Runder Tisch
- Offenes Gesprächsklima
- Wer ist am Konflikt beteiligt?
- Worum geht es?
- Welche Emotionen sind beteiligt?
- Welche Lösung?
- Wie erreichen wir diese Lösung?



Konfliktphasen und Interventionsgrundlagen.

### Phasen

In der ersten Phase der Frontenbildung kristallisieren sich die unterschied-