

Als Zahnarzt Konflikte rechtzeitig erkennen

Über Konflikt-Signale und -Muster und die konstruktive Konfliktbewältigung im Team. Von Stefan Häseli.

Wo Menschen zusammenarbeiten, entstehen Konflikte – deshalb sind Konflikte auch in einer Zahnarztpraxis nichts Ungeöhnliches und haben nicht unbedingt mit einer schlechten Praxiskultur zu tun. Vielmehr sorgen manchmal unterschiedliche Vorstellungen und Wünsche einfach dafür, dass ein Konflikt entsteht. Wichtig ist jetzt, dass dieser erkannt, richtig gehandhabt und so zeitnah aufgelöst wird. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass Konflikte immer wieder auflodern und nicht nur intern enormen Schaden anrichten, sondern sich auch auf die Patienten auswirken.

Von Spannungssituationen, Problemen und Konflikten ...

Die beiden Autoren Bruno Rüttinger und Jürgen Sauer definieren in ihrem Buch „Konflikt und Konfliktlösen“ (Rosenberger Fachverlag 2000) soziale Konflikte als „Spannungs-Situatio-

Ein Problem ist erst einmal nur eine Aufgabe, die im Moment nicht lösbar ist, weil beispielsweise noch zusätzlicher Informationsbedarf besteht. Ein Konflikt hingegen resultiert aus zwei komplett unterschiedlichen Zielvorstellungen, die sogar bis zu einem Streit zwischen den beteiligten Personen führen können.

Konflikte in einer Zahnarztpraxis können sehr unterschiedlich verlaufen: Gerade zu Beginn sind die Beteiligten meistens bereit zur direkten Konfrontation und wollen die andere Seite unbedingt überzeugen. In dieser Phase ist es sinnvoll, zunächst die persönlichen Beziehungen zu klären. Im weiteren Verlauf des Konfliktes sind die Parteien oft eher enttäuscht und glauben nicht mehr an eine Lösung. Sie gehen einer direkten Konfrontation aus dem Weg und beziehen sich auf den „Dienstweg“. Dann ist es wichtig, den Hang zu Isolierung und Rückzug zu unterbinden. Denn nur wenn die Beteiligten dazu bereit sind,

also jemand, der nicht am Konflikt beteiligt ist. Schwieriger sind verdeckte Konflikte. Diese keimen zunächst langsam vor sich hin. Entsteht zusätzlicher Druck (z.B. durch krankheitsbedingte Ausfallzeiten oder eine zu enge Terminvergabe) brechen sie auf und werden plötzlich zu offenen Konflikten, die nur schwer unter Kontrolle zu bringen sind. Eine allgemeine Achtsamkeit in der Zahnarztpraxis erleichtert es, solche Situationen frühzeitig zu erkennen. Aber Achtung: Chefs bekommen Konflikte im Team oft als letzte mit.

Trotz dieser Vielfalt lassen sich Muster finden, die für das Verständnis aller Konflikte wichtig sind. Tritt ein Konflikt auf, läuft er meist in den folgenden vier Phasen ab:

1. Entstehung des Konflikts

Sind die Meinungen, Interessen und Wünsche einer Helferin mit den Ansichten einer anderen Helferin oder des Chefs nicht zu vereinbaren, gibt es einen

kennen? Einige typische Konfliktsignale sind

- schlechte Stimmung im Praxisteam (aggressiver Kommunikationsstil, verhärtete Diskussionen, Killerphrasen, Themen werden zerredet, fehlende Kompromissbereitschaft),
- Helferinnen ziehen sich zurück (Weigerung, Aufgaben zu übernehmen und Verweis auf andere, Abwesenheit, Unaufmerksamkeit, Passivität, Vermeidung von Augenkontakt, Flucht in andere Arbeiten außerhalb des Konfliktes),
- Helferinnen halten sich nicht – wie bislang – an Vereinbarungen (Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit).

3. Analyse des Konflikts

Wurde ein Konflikt im Team wahrgenommen, ist eine gründliche Analyse durch den Zahnarzt erforderlich.

- Wer ist am Konflikt beteiligt?
- Um welchen Konflikt handelt es sich?
- Wie wichtig ist die Streitfrage?

Diese Einschätzungen nehmen einen großen Einfluss auf das Verhalten der Beteiligten. Wichtig ist, wie differenziert die verschiedenen Handlungsweisen wahrgenommen werden und wie realistisch die Konfliktursache beurteilt wird. Zahnärzte sollten sich hüten, einen Konflikt nur vom eigenen Standpunkt aus zu betrachten. Ein Perspektivenwechsel in die Situation seiner Praxismitarbeiterinnen ermöglicht Verständnis für die unterschiedlichen Situationen und Sichtweisen der Konfliktpartner.

4. Umgang mit dem Konflikt

Konflikte können auf drei Arten reguliert werden:

- Mithilfe von Macht (d.h. der mächtigere Konfliktpartner oder eine Drittpartei erzwingt eine Lösung; zu deren Durchsetzung stehen Machtmittel wie Gewalt, Geld, Beziehungen zur Verfügung).
- Mithilfe des Rechts (d.h. es wird entschieden, wer im Recht ist; diese Verfahrensweise setzt Rechtsmittel und Instanzen voraus).
- Unter Berücksichtigung von Interessen (d.h. die Konfliktpartner eruieren ihre tiefer liegenden Wünsche, Ansprüche, Bedürfnisse und erarbeiten einen Interessensausgleich).

Die beste Lösung eines Konflikts ist der Konsens

Mit dieser Strategie wird der Kreislauf durchbrochen. Nur die gemeinsame Suche nach ge-

PN Autor



Stefan Häseli ist Betriebswirtschaftler, Coach, Schauspieler, Unternehmer und Experte für das „kommunikative Überleben im Alltag“. Dank seiner Erfahrung als Comedian und Autor von ganzen Kabarett-Programmen zeigt er auf unterhaltsame Weise auf, wie Menschen im Alltag kommunizieren und wie jeder in seiner Art Pointen setzen kann. Kommunikation, die Spaß macht, fördert die zwischenmenschliche Beziehung und hilft, die persönliche Kommunikation, auch als Führungskraft, zu verfeinern. Stefan Häseli ist Goldpreisträger des Internationalen Deutschen Trainingspreises 2012/2013. Er ist Gründer und Inhaber des etablierten Trainingsunternehmens Atelier Coaching & Training AG.



nen, in denen zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.“

Bewusste Gegner sind in einer Zahnarztpraxis, in der sich alles um das Wohl des Patienten drehen sollte, wohl eher hinderlich. Vielmehr sollte im gesundheitlichen Dienstleistungsbereich die reibungslose Zusammenarbeit des gesamten Praxisteam eine Selbstverständlichkeit sein. Dabei muss eines festgestellt werden: Nicht jedes (kleine, womöglich zwischenmenschliche) Problem ist gleich ein Konflikt!

die Verantwortung für die Folgen ihres (Nicht-)Handelns zu übernehmen, können diese vielleicht auch Fantasie entwickeln, wie es in nächster Zukunft in der Praxis weitergehen soll.

Die vier Phasen eines Konfliktes

Konflikte entwickeln sich unterschiedlich: Sie können lange oder kurz andauern, sie können sachlich oder aggressiv ausgeprägt werden, sie können offen angesprochen oder indirekt angegangen werden. Im Falle eines offenen Konfliktes ist es empfehlenswert, eine dritte unabhängige Person hinzuzuziehen,

„Zusammenstoß“. Jeder möchte seine eigenen Ziele und Bedürfnisse durchsetzen. Konflikte sind umso wahrscheinlicher, je

- verschiedenartiger die fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Beteiligten sind,
- je unklarer die Rollen, Funktionen und Kompetenzen in der Praxis sind und
- je weniger die Ziele präzisiert, bekannt gegeben und verstanden werden.

2. Wahrnehmung des Konflikts

Menschen nehmen Konflikte aus unterschiedlichen Perspektiven wahr. Eine sachlich richtige Beurteilung der Konfliktsituation ist dadurch oftmals schwierig. Woran lassen sich Konflikte er-

meinsamen Wegen führt zu Konfliktlösungen, die in der Zahnarztpraxis von allen Seiten akzeptiert und mitgetragen werden. Dabei sollte nicht nur die sachliche Einigung im Vordergrund stehen, sondern die konstruktive Konfliktbewältigung. Wer eigene Verhaltensweisen erkennt und zugleich die Verschiedenheit akzeptiert, hat eine wertvolle Basis im Umgang mit Konflikten und Konfliktgegnern. Aktives Zuhören und Ich-Botschaften erleichtern das Erkennen der unterschiedlichen Standpunkte und Bedürfnisse. Denn: Wer als Gewinner eines Konfliktes einen Verlierer zurücklässt, ist früher oder später selbst der Verlierer. Nur Gewinner sind in der Lage, im Praxisteam dauerhaft Produktives zu leisten. **PN**

PN Adresse

Stefan Häseli
Neuchlenstr. 44a
9200 Gossau SG
Schweiz
Tel.: +41 71 2602226
Fax: +41 71 2602227
info@stefanhaeseli.ch
www.stefanhaeseli.ch
www.atelier-ct.ch