

Die Mitarbeiter sind der Motor einer Zahnarztpraxis. Daher ist es entscheidend, dass sie sich als Team sehen und ebenso agieren. Diese Zusammenarbeit bietet allerdings auch Raum für Konflikte. Es ist die Aufgabe der Praxisleitung, diese rechtzeitig zu erkennen und ggf. einzugreifen. Im ersten Teil des Artikels wird auf Ursachen von Konflikten und deren Auswirkungen eingegangen, wenn sie nicht rechtzeitig oder gar nicht behoben werden.

Gudrun Mentel  
[Infos zur Autorin]



# Muster von Konflikten

## Teil 1: Ursachen und Auswirkungen

Gudrun Mentel

Konflikte gehören zum Arbeitsalltag. Werden diese allerdings nicht gelöst, können sie weitreichende Auswirkungen haben. Im Folgenden soll eine solche Situation beschrieben werden:

Wie es eigentlich begann, darüber gibt es Uneinigkeit. Aus Sicht der Praxisleitung sieht der Verlauf so aus: Es gab in den letzten Jahren immer Ärger über den Urlaubsplan. Diesmal wollte die Praxisleitung alles richtig machen: Die Mitarbeiterinnen sollten den Urlaub

unter sich ausmachen. Sie sollten sich in den einzelnen Abteilungen absprechen und den Plan anschließend der Praxisleitung vorlegen. Der Plan der Prophylaxeabteilung kam später als die übrigen – das fiel dem Praxisinhaber auf. Eine der Mitarbeiterinnen bat auch um ein Gespräch. Allerdings fiel sehr viel anderes und Wichtigeres an. Das kann vorkommen. Als Weihnachten näher rückte, fiel ihm dann auf, dass Mitarbeiterinnen in der Pause erzählten,

wie schlecht die Stimmung in der Prophylaxeabteilung sei. Zudem fiel auch eine der Mitarbeiterinnen vor Weihnachten krankheitsbedingt aus, und deren Kollegin war natürlich nicht begeistert, die Patienten zu übernehmen. Diesmal hat sie sich aber mehr als sonst geweigert. Bei der Weihnachtsfeier merkte der Praxisinhaber auch, dass die Stimmung gedrückt erschien und nicht so ausgelassen war. Zudem saßen nicht die gleichen Mitarbeiterinnen

© fizkes/Shutterstock.com



zusammen wie üblich. Bei der Teambesprechung wenige Tage später kam es zum lauten Streit über eine Wichtigkeit bei den Prophylaxematerialien. Diesen musste die Praxisleitung mit einem Machtwort beenden. Daraufhin reichte die neue Mitarbeiterin am folgenden Tag die Kündigung ein.

Was war schiefgelaufen? Warum kündigte eine Mitarbeiterin wegen eines lächerlichen Streits über die Materialien? Aus Sicht der Praxisleitung war es ein typischer Verlauf von Ereignissen. Ob und welcher Konflikt dahintersteckte, war aus ihrer Perspektive nicht erkennbar. Der Auslöser, welcher zum Handeln verpflichtete, war die Kündigung seitens der Mitarbeiterin.

Wie sah es aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiterin aus? War hinter diesen Ereignissen ein Konfliktmuster erkennbar, an dessen Ende die Kündigung stand?

Die Mitarbeiterin kam im Sommer neu in die Praxis. Sie war eine ruhige und stille Zeitgenossin, die sich sehr auf die neue Herausforderung freute. Die neue Praxis war mit moderneren Geräten ausgestattet als ihre bisherige Praxis. So waren die ersten Tage oft sehr anstrengend. Nur wenig war dokumentiert, und so war sie darauf angewiesen, ihre ältere Kollegin oft um Rat zu fragen. Diese war schon länger in dieser Praxis und kannte sich mit den Abläufen und Wünschen der Praxisleitung sowie der Patienten gut aus. Anfangs nahm sich die ältere Kollegin auch Zeit für Gespräche und Hinweise. Im Laufe der ersten Wochen hatte die neue Mitarbeiterin jedoch das Gefühl, die Nachfragen würden ihre Kollegin zunehmend stören. Auch war ihr aufgefallen, dass diese andere fachliche Vorstellungen in der Prophylaxe hatte. Sie selbst hatte in den letzten Jahren einige Fortbildungen gemacht und dabei neue Ansätze kennengelernt. Im Vorstellungsgespräch hatte die Praxisleitung diese auch gutgeheißen. In der Praxis angekommen, suchte sie am Anfang häufiger das Gespräch mit der älteren Kollegin. Diese hatte die neuen Ansätze klar abgelehnt. Teambesprechungen gab es in den ersten Monaten wenige. Fanden sie statt, gab es so viele The-

men, die besprochen wurden, dass die neue Mitarbeiterin ihre Wünsche nicht thematisieren konnte. Zudem war sie im Gegensatz zu ihrer älteren Kollegin ein ruhiger und introvertierter Mensch. Die neue Mitarbeiterin fühlte sich am Anfang zunächst stark genug, das Gespräch mit der Kollegin zu suchen.

Eine neue Stufe gab es bei der Frage nach dem Urlaubsplan. Hier sollten sich alle Kolleginnen in der Prophylaxeabteilung absprechen. Das Verhältnis zu der älteren Kollegin war da bereits sehr belastet. Immer wieder kam es zum Streit, der auch offen vor den übrigen Mitarbeiterinnen ausgetragen wurde. Bei der Urlaubsplanung kam es dann zum Eklat: Die ältere Kollegin hatte mit den anderen den Urlaub bereits abgesprochen und die „Neue“ einfach dazu eingeteilt, ohne es mit ihr abzusprechen. Ein entsprechendes Gespräch endete im offenen und aggressiven Streit. Sie ersuchte um ein Gespräch mit der Praxisleitung, was nicht zustande kam. Zähneknirschend gab die neue Kollegin nach, auch weil sie nicht einen weiteren Streit wollte. Sie merkte allerdings, dass es ihr gesundheitlich immer schlechter ging und sie abends nicht mehr abschalten konnte. Ausgerechnet in der Weihnachtszeit wurde sie krank. Als sie zurückkehrte, wurde sie von der älteren Kollegin mit offener Aggression empfangen. Die anderen Kolleginnen wurden nun auch Teil des Konfliktes, indem sie sich auf eine der beiden Seiten schlugen. In der genannten Teambesprechung ging es nur vordergründig um die Materialien, es war vielmehr ein offener Machtkampf. Die Lösung dieser Frage durch das Machtwort der Praxisleitung war ihr dann zu viel. Sie spürte, dass sie die Zusammenarbeit mit der Kollegin nicht weiter fortsetzen konnte. In der Kündigung sah sie die einzige Lösung.

Diese Beschreibung aus Sicht der Mitarbeiterin enthält Aspekte, die ich aus vielen Gesprächen mit Betroffenen kenne. Nicht gelöste Konflikte und das Gefühl, damit alleine zu stehen, ist einer der häufigsten Gründe, warum Mitarbeiterinnen Praxen verlassen.

Erkennbar ist hier ein klassisches Muster von Konflikten.<sup>1</sup> In der ersten Phase

ist eine gewisse Spannung zu spüren, und eine Verhärtung der Standpunkte nimmt zu. Man beobachtet das Handeln des anderen und stellt fest, dass sein Verhalten stört und man sich davon beeinträchtigt fühlt. Man hat aber die Überzeugung, dass man durch Gespräche etwas ändern kann. Die zweite Stufe ist durch Debatten und Polemik gekennzeichnet. In den Gesprächen gelingt es den Betroffenen nicht, Gemeinsamkeiten zu entwickeln. Die Unterschiede werden zunehmend polarisiert und gefestigt. In den Gesprächen werden immer mehr die Schwächen des Gegenübers wahrgenommen. Es findet also eine gefilterte Wahrnehmung statt. In der dritten Stufe spüren die Beteiligten, dass Reden nicht mehr hilft. So nehmen die Gespräche weiter ab, und es werden verstärkt Tatsachen geschaffen. Nonverbales Verhalten dominiert. In dieser Phase bilden sich erste Gruppen, und der Meinungsdruck bei Außenstehenden nimmt zu. In der Folge nimmt das Einfühlungsvermögen für das Gegenüber weiter ab. In der vierten Stufe gewinnen die stereotypischen Sichtweisen weiter an Bedeutung, die durch Gerüchteküchen und Imagekampagnen weitergetragen werden. Die Wahrnehmung des anderen ist durch die „selbsterfüllende Prophezeiung“ gekennzeichnet.

## Fazit

Das Wissen um die Muster von Konflikten ist nach meiner Erfahrung eine wichtige Voraussetzung, um in den einzelnen Phasen adäquat zu reagieren. Solche Lösungsmöglichkeiten stellen wir Ihnen in der nächsten Ausgabe des Prophylaxe Journals vor.

<sup>1</sup> Konfliktmodell von Friedrich Glasl

## Kontakt

### **Gudrun Mentel**

Beratung für Personalführung + Kommunikation  
Ökonomin f. Personalmanagement  
International Business Coach (IHK)  
Langstraße 76  
65812 Bad Soden am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de