



Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen sind Teil unseres Praxisalltags. Das Wissen um die Ursachen ist dabei ebenso hilfreich wie die Kenntnis um Lösungsstrategien. Im ersten Teil dieses Beitrags wurde ein typischer Konfliktverlauf beschrieben, zum einen aus der Sicht einer Mitarbeiterin und zum anderen aus Sicht der Praxisleitung (Prophylaxe Journal 3/2019). Im zweiten Teil geht es nun um konkrete Präventions- und Moderationstools.

**Gudrun Mentel**  
[Infos zur Autorin]



**Teil 1 des Artikels**  
[E-Paper]



## Muster von Konflikten

### Teil 2: Strategien zu proaktiven, gemeinsamen Lösungen

Gudrun Mentel

Ein neues Praxisteam braucht Zeit und klare Hilfestellungen. Beim Eintritt einer neuen Mitarbeiterin kommt es nach einiger Zeit immer zu Konflikten zwischen einzelnen Teammitgliedern. Dies ist ganz natürlich, da die „Neue“ erst ihren Stand bzw. Platz im Beziehungsgefüge finden muss. Umgekehrt muss sich das neue Team erst mal „beschnuppern“. Neue Freundschaft-

ten entstehen, neue Zuständigkeiten müssen vereinbart und die anderen erst einmal kennen- und vor allem verstehen gelernt werden. Insbesondere wenn langjährige Mitarbeiterinnen im Team tätig sind und zudem das Wissensniveau zwischen „neuen“ und „alten“ Mitarbeiterinnen sehr unterschiedlich ist, sind Austauschmöglichkeiten einerseits und klare Vorgaben

durch die Praxisleitung andererseits enorm wichtig. So sind Räume zum persönlichen Kennenlernen durch einen gemeinsamen Abend oder ein Teamevent, bei dem man sich persönlich kennenlernt und gleichzeitig Praxisinterna bespricht (z. B. Verantwortlichkeiten, Abläufe) ideale und sinnvolle Möglichkeiten, als Team zusammenzukommen.



© FrankBoston – stock.adobe.com

### Prävention durch strukturierte Einarbeitung neuer Teammitglieder

Jeder Praxiswechsel stellt auch eine Art Berufswechsel für eine Mitarbeiterin dar. Das liegt daran, dass jede Praxis andere Abläufe hat, andere Instrumente und Materialien verwendet und andere Patienten betreut. Diese Individualität der Behandler ist wichtig für das Überleben der Praxis und deren reibungslosen Ablauf. Es macht jedoch Sinn, sich als Praxisleitung diesen Aspekt immer wieder vor Augen zu halten, um das Verhalten, Auftreten und die Fragen einer neuen Mitarbeiterin zu verstehen. Gerade in den ersten Wochen geht es bei ihr sowohl um das fachliche als auch persönliche Kennenlernen der Kolleginnen. Bei einer strukturierten Einarbeitung legt die Praxisleitung zunächst fest, wann und welche Gespräche sowie Einweisungen binnen der ersten Monate geführt werden. Bei diesen werden gleichermaßen die Erwartungen an die neue Mitarbeiterin aufgezeigt als auch neue Zuständigkeiten und Abläufe besprochen. Von besonderer Wichtigkeit ist dabei, dass die betroffenen Kolleginnen im Team in die Gespräche miteinbezogen werden. Natürlich können die Mit-

arbeiterinnen bei vielen Punkten die Zuständigkeiten oder Verantwortlichkeiten unter sich festlegen. Dennoch ist es die Praxisleitung, die diese bei Streitigkeiten festlegt und ihnen offiziell zustimmt.

### Prävention durch Hinhören und Erkennen bei Mitarbeiterinnen

Nicht nur in der Einarbeitungsphase sind persönliche Gespräche mit Mitarbeiterinnen wichtig und haben einen hohen präventiven Charakter. Idealerweise gibt die Praxisleitung feste Termine für solche Gespräche vor, bei denen es um die Sicht der Mitarbeiterin auf ihren Arbeitsplatz, die Zusammenarbeit im Team und um deren persönliche Motivation geht. Interessanterweise sind solche Gespräche, wenn sie denn regelmäßig und präventiv geführt werden, in jenen Praxen Standard, die über ein geringes Fluktuationsniveau und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit verfügen. Besonders wirksam sind die proaktiv geführten Gespräche dann, wenn man den Willen hat, der Mitarbeiterin genau zuzuhören und dabei die eigene Sichtweise hintenanstellt. Zentrale Fragestellung ist dabei: Was möchte die Mitarbeiterin mir mitteilen? Es geht weniger darum, was ich von mir mitteilen möchte.

### Prävention durch Klarheit und Verbindlichkeit

Es ist so verlockend, in einem Vorstellungsgespräch einer idealen Bewerberin die Möglichkeit anzubieten, Zuständigkeiten übernehmen zu können oder einer souverän auftretenden Mitarbeiterin Zugeständnisse außerhalb der Praxisregeln zu machen (Urlaub, Arbeitszeit, Vergütung). Solche Zusagen sollten dennoch gut vorbereitet und durchdacht werden. Insbesondere dann, wenn man sie im Nachgang nicht einhalten kann (weil man im Praxisalltag vergisst, sie zu besprechen oder umzusetzen) oder will (weil man im Nachgang feststellt, dass diese Zusagen unfair gegenüber den anderen Mitarbeiterinnen waren). Dann macht

es Sinn, den eigenen Führungsstil zu überdenken. Mitarbeiterinnen brauchen klare Vorgaben und eine kompetente Führung, auf die sie sich im Praxisalltag verlassen können. Umgekehrt stellen klare Regeln auch eine große Stütze für die Praxisleitung dar. Klare Regeln, die freundlich, aber klar kommuniziert werden, verschaffen auch als Person Erleichterung.

### Fazit

Konflikte sind Möglichkeiten, die anderen Beteiligten kennenzulernen und gleichzeitig die eigene Position zu hinterfragen. Es ist also weniger die Tatsache an sich, dass es Konflikte gibt, sondern der Umgang mit ihnen, der wichtig für einen reibungslosen Praxisablauf und die Motivation aller Beteiligten ist. Zeit und Raum in ein Gespräch mit allen Beteiligten zu investieren, ist der erste und wichtigste Schritt. Idealerweise stellen dabei die Beteiligten zunächst jeweils ihre persönliche Sichtweise dar. Hilfreich ist es dann im zweiten Schritt, dass beide Seiten aufzeigen, wie es ihnen persönlich mit dem Konflikt geht und ihre Gefühle beschreiben. Oft löst dieses Zuhören (müssen), eine große Betroffenheit aus und ermöglicht damit einen Zugang zu einer partnerschaftlichen Bewältigung. Im nächsten Schritt sollten daher Lösungen von beiden Beteiligten vorgeschlagen und erörtert werden. Je höher der Grad an eigenen Lösungen durch die Beteiligten selbst ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch von allen akzeptiert und umgesetzt werden.

### Kontakt

#### **Gu drun Mentel**

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