

Konflikte, toxische Kollegen und Mobbing

Konflikte verstehen und lösen – statt eskalieren lassen

Ein Konflikt ist keine Katastrophe – aber er kann eine werden, wenn er ungelöst bleibt. In vielen Zahnarztpraxen gibt es Spannungen zwischen Mitarbeitern, unausgesprochene Missstimmungen oder offene Auseinandersetzungen. Doch wie entstehen solche Konflikte? Welche Auswirkungen haben sie auf das Teamklima, die Motivation und die Patientenversorgung? Und vor allem: Wie lassen sie sich frühzeitig erkennen und lösen?

Konflikte entstehen, wenn unterschiedliche Bedürfnisse, Erwartungen oder Werte aufeinandertreffen. Sie sind per se nicht negativ, sondern können zu Innovation und Veränderung führen. Problematisch wird es erst, wenn Konflikte ungeklärt bleiben und eskalieren.

Studien zeigen:

- 85 % aller Mitarbeiter weltweit erleben Konflikte am Arbeitsplatz.
- 29 % der deutschen Arbeitnehmer geben an, durch Konflikte im Job schon einmal psychisch belastet gewesen zu sein.
- Die Kosten von ungelösten Konflikten gehen in die Milliarden: Produktivitätsverluste, hohe Fluktuation und Krankenstände sind direkte Folgen.

In Zahnarztpraxen treffen oft unterschiedliche Persönlichkeiten, Hierarchien und Stresslevel aufeinander. Das kann zu Spannungen führen, wenn nicht aktiv gesteuert wird. Häufige Ursachen für Konflikte sind:

➡ **Missverständnisse & Kommunikationsprobleme:**

Unklare Absprachen oder unausgesprochene Erwartungen können zu Frustration führen.

➡ **Rollenunklarheit:**

Wer macht was? Fehlt eine klare Aufgabenverteilung, kann das schnell zu Unmut führen.

➡ **Hierarchiekonflikte:**

Uneinigkeits zwischen Mitarbeitern und



Sabine Kittel
Foto: Privat

Führungskräfte-Trainerin, Systemischer Coach und Beraterin, Dentalhygienikerin. Als Inhaberin der Akademie für Prophylaxe & Management bietet Sabine Kittel ein ganzheitlich ausgerichtetes systemisches Coaching-Programm an mit fundierter Beratung, individuellem Coaching und fachspezifischen Prophylaxe-Trainings.

Vorgesetzten entsteht oft durch mangelnde Transparenz oder fehlende Anerkennung.

➡ **Neid & Konkurrenz:**

Besonders in kleinen Teams kann Konkurrenzdenken zu Spannungen führen, wenn Mitarbeiter sich unfair behandelt fühlen.

➡ **Stress & Überlastung:**

Hoher Zeitdruck und ein hohes Patientenaufkommen setzen Teams unter Druck und fördern Konflikte.

➡ **Schlechte Unternehmenskultur:**

Fehlende Wertschätzung, unklare Strukturen oder ungerechte Arbeitsverteilung verstärken Konflikte zusätzlich.

Ein harmloser Streit um Zuständigkeiten kann sich schnell zu einem ernsthaften Problem entwickeln. Wird ein Konflikt



ignoriert oder nur oberflächlich behandelt, steigen die Spannungen im Team kontinuierlich an. Dies führt nicht nur zu zwischenmenschlichen Schwierigkeiten, sondern auch zu gravierenden Auswirkungen auf die Arbeitsqualität und Produktivität.

Demotivation und Cliquenbildung

Mitarbeiter, die sich in Konfliktsituationen allein gelassen fühlen oder keine Perspektive auf eine Lösung sehen, neigen zur Demotivation. Sie verlieren die Lust an ihrer Arbeit, ziehen sich zurück oder arbeiten nur noch nach Vorschrift. Der Teamgeist leidet ebenfalls, da sich oft kleine Gruppen oder Allianzen innerhalb des Teams bilden, die entweder direkt in den Konflikt involviert sind oder Partei für eine Seite ergreifen. Diese Cliquenbildung kann dazu führen, dass sich einzelne Mitarbeiter ausgeschlossen fühlen und die Zusammenarbeit erschwert wird.

Vorsicht vor Qualitätsverlust

Auch für die Patienten bleibt eine angespannte Atmosphäre nicht unbemerkt. Qualitätsverluste in der Arbeit können die Patientenzufriedenheit und das Vertrauen in die Praxis nachhaltig beeinträchtigen. Wer als Patient merkt, dass das Team nicht harmonisiert, zweifelt oft auch an der Kompetenz und Professionalität der Praxis.



Achtung: Langfristiger Effizienzverlust

Darüber hinaus verursachen Konflikte erhebliche wirtschaftliche Kosten. Durch Arbeitszeitausfälle und Krankmeldungen steigen die betrieblichen Kosten. Ungeklärte Konflikte führen oft zu hoher Fluktuation, da Mitarbeiter sich gezwungen fühlen, die Praxis zu verlassen.

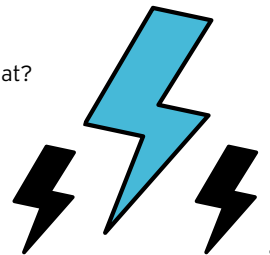
Die Kosten für eine Neueinstellung und Einarbeitung liegen – je nach Qualifikation – zwischen 7.500 Euro für eine Fachkraft und bis zu 200.000 Euro für eine Führungskraft. Zudem zeigen Studien, dass etwa 27 % der Arbeitnehmer, die in einem konfliktreichen Umfeld arbeiten, eine geringere Leistung erbringen. Das bedeutet, dass Konflikte nicht nur die direkte Zusammenarbeit stören, sondern auch zu langfristigen Effizienzverlusten führen können.

Konflikte gehören zum Arbeitsleben dazu – entscheidend ist, wie sie gelöst werden. Wer Spannungen ignoriert, riskiert

⚡ Nicht die Konflikte sind das Problem, sondern die Art, wie wir damit umgehen! “

HINTERFRAGEN SIE SICH SELBST

- ☐ Haben Sie schon einmal erlebt, dass ein unausgesprochener Konflikt das ganze Team belastet hat?
- ☐ Wie reagieren Sie, wenn sich zwei Kolleginnen streiten oder eine Person wiederholt negativ auffällt?
- ☐ Gibt es in Ihrem Team eine offene Konfliktkultur oder wird eher „schweigend ertragen“?



langfristige Schäden für das Teamklima und die Arbeitsqualität. Eine frühzeitige Wahrnehmung und ein gezieltes Gegensteuern können Eskalationen verhindern.

Warnsignale erkennen

Der erste Schritt ist, Warnsignale rechtzeitig zu erkennen. Häufig zeigt sich ein schwelender Konflikt nicht direkt in Worten, sondern in Körpersprache und Verhalten. Achten Sie auf nonverbale Hinweise wie verschränkte Arme, ausweichende Blicke oder eine angespannte Körperhaltung.

Ein weiteres Indiz sind gehäufte Missverständnisse oder ausweichende Antworten in Gesprächen. Wenn sich einzelne Teammitglieder zurückziehen, Aufgaben meiden oder vermehrt Konflikte mit anderen haben, sollten Führungskräfte und Kollegen hellhörig werden.

Offene Kommunikation oder Mediation

Sobald ein Konflikt erkennbar ist, kommt es auf eine offene und respektvolle Kommunikation an. Anstatt das Problem auszusitzen oder sich auf Schuldzuweisungen zu konzentrieren, ist es sinnvoll, die Situation proaktiv anzusprechen. Dabei helfen Ich-Botschaften, um das Gespräch konstruktiv zu führen: „Mir ist aufgefallen, dass es in letzter Zeit häufiger Diskussionen um die Aufgabenverteilung gibt. Wie können wir das gemeinsam besser lösen?“ Auf diese Weise bleibt der Fokus auf einer lösungsorientierten Herangehensweise, anstatt den Konflikt weiter zu befeuern.

In manchen Fällen reicht ein offenes Gespräch nicht aus, weil sich die Fronten bereits verhärtet haben. Hier kann Mediation eine effektive Lösung sein. »

**DREI WICHTIGE
ERKENNTNISSE:****Konflikte frühzeitig
erkennen**bevor sie
eskalieren.**Offene, wertschätzende
Kommunikation fördern**Klare Worte,
keine
Schuldzuweisungen.**Professionelle Hilfe
in Anspruch nehmen**Mit externer Mediation
lässt sich vieles
schneller lösen.

Ein neutraler Vermittler – sei es eine Führungskraft, eine externe Beratung oder ein erfahrener Kollege – kann helfen, beide Seiten wieder ins Gespräch zu bringen. Der Schlüssel liegt darin, eine Atmosphäre zu schaffen, in der alle Beteiligten ihre Perspektiven darlegen können, ohne Angst vor Verurteilung zu haben.

Konflikte gehören zum Arbeitsalltag, doch mit den richtigen Strategien können sie produktiv gelöst werden. Durch eine offene Kommunikation, klare Strukturen und gezielte Deeskalation lassen sich viele Probleme frühzeitig entschärfen. Eine gesunde Konfliktkultur sorgt für mehr Zufriedenheit, Motivation und Teamgeist.

Als Trainerin für Kommunikation und Führung begleite ich Sie gerne dabei, effektive Lösungsansätze zu entwickeln und ein harmonisches, leistungsstarkes Team aufzubauen.

Sabine Kittel

*www.akademie-prophylaxe-management.de
info@akademie-prophylaxe-management.de*

**Nicht zuschauen,
sondern handeln!**

Konflikte im Team sind normal, aber sie dürfen nicht ignoriert werden. Wer frühzeitig reagiert, kann Eskalationen vermeiden und das Teamklima verbessern. Möchten Sie Ihr Team stärken und Konflikte nachhaltig lösen?

Weiterführende Studien und Quellen

1. Psychosoziale Risiken in der Arbeitswelt – Studie des Bundesministeriums des Innern (2020): Psychosoziale Risiken – Hintergrundstudie, zeigt Zusammenhänge zwischen Stress, Konflikten und psychischen Erkrankungen im Arbeitsumfeld.
2. Gallup Engagement Index Deutschland 2022: Untersuchung zur Mitarbeiterzufriedenheit und den Auswirkungen von Führungsverhalten und Konflikten auf die Arbeitsleistung.
3. DGB-Index „Gute Arbeit“ 2021: Befragung zur Arbeitsqualität, zu Konflikten und zu psychischer Belastung am Arbeitsplatz.
4. Hans-Böckler-Stiftung: Mobbing am Arbeitsplatz: Detaillierte Untersuchung über Mobbing, Konflikte und deren Folgen für Unternehmen und Beschäftigte.
5. Statista: Fehlzeiten-Report Deutschland 2022: Statistische Erhebung zu den Ursachen von Arbeitsausfällen durch psychische Belastungen, Konflikte und Stress.



Fotos: YummyBum - stock.adobe.com,
alekseyvanin - stock.adobe.com,
Teerapat - stock.adobe.com