

Troubleshooting im Praxisteam

Konfliktprävention und

-management als Führungsaufgabe

24. Zahnärztetag der Zahnärztekammer Mecklenburg-Vorpommern
04. und 05. September 2015
Prof. Dr. Dorothee Heckhausen

Inhalt

- Konflikte im Team
 - Grundlagen, konstruktives Kritisieren, Führungsaufgaben, Teamsitzungen
- Mobbing
 - Definition, Ursachen, Phasen, Folgen, Führungsaufgaben


Konflikte im Team

Definition: sozialer Konflikt

- eine durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann

Glasl 1999

Ursachen und Folgen einer fehlenden offenen Kritik- und Konfliktkultur

- 
1. Irritation
 2. Vermeidungsverhalten
 3. selektive Wahrnehmung
 4. Ausweitung und Chronifizierung
 5. Verlust von Empathie
 6. Reibungsverluste und Produktivitätsverringering

Ursachen und Folgen von Cliquesverhalten

1. Vermeidung konflikthafter Kontakte
2. Zusammenschluss zu Cliques
3. Subjektiv/objektiv
4. Positive/negative Wahrnehmung
5. Qualitätseinbußen, verstärkte Reibungsverluste

Kritische Einschätzung der zahnärztlichen Führungsleistung

- Abgabe der Führungsverantwortung
- Zu „weich“ oder zu „cholerisch“
- Keine Teamsitzungen bzw. -Monologe
- Überempfindlichkeit gegenüber Kritik
- Mangelndes Konfliktmanagement
- Unzulängliche Betreuung der Auszubildenden
- Keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche

Vertrauenswürdigkeit

- Wahrgenommene Kompetenz
- Wahrgenommenes Wohlwollen
- Wahrgenommene Integrität

Konfliktkultur - Aufgaben von Führungskräften

- Anerkennung und Kritik
- Nicht: wer ist schuld, sondern: was müssen wir tun?
- Vorbildcharakter der Führungskraft

Der unglückliche General Strategus
ist am Ende seiner Kräfte ...

Sie sind alle so
dumm, und ich bin
ihr Chef!
(Schluchz)



Empathie

- Etwas wahrnehmen
- Sich dafür interessieren
- Eine einvernehmliche Lösung finden

Reaktionen auf Kritik

- Negativ
 - Offene Aggression
 - Gegenangriff
 - Arroganz,
Desinteresse
 - (Über)rechtfertigung
 - Sich klein machen
 - Beleidigt/nachtragend
sein
 - So tun als ob
- Positiv
 - Zuhören
 - Nachfragen
 - Klären

Konstruktives Kritisieren

- Konkrete Situation, zeitnah, nicht zu viel auf einmal
- Eigene Gefühle verbalisieren
- Nicht vor Dritten, nicht über Dritte
- Nicht persönlich
- Nicht verallgemeinern
- Moralisieren vermeiden
- Positive Wahrnehmungen
- Lösungsorientiert, realistische Ziele
- Positives Verhalten verstärken
- Ergebnisse sichern

Kritisieren: 3 W-Regel

1. Wahrnehmung

2. Wirkung

Sichtweise des anderen

3. Wunsch und Bitte

Mitarbeiterjahresgespräch

- Nicht anlassbezogen
- Inhalte
 - Arbeitsaufgaben, -inhalte, -ziele
 - Zusammenarbeit und Kooperation;
 - Entwicklung und Perspektive
- Vorbereitung
- Erst Stärken, dann Schwächen
- Bei Bedarf Ziele vereinbaren

Konfliktbezogene Führungsaufgaben in Teams

- Konfliktverminderung bzw. Vermeidung
 - Klare Entscheidungen und Verantwortlichkeiten
 - Beachtung von Gerechtigkeit
- Konfliktanalyse
 - Antizipative Konflikthandhabung
 - Analyse eigener Verhaltenswirkung
- Konflikthandhabung
 - Schiedsrichter- und Schlichterfunktion
 - Anwendung von Personalprogrammen

Konflikte zwischen 2 Personen

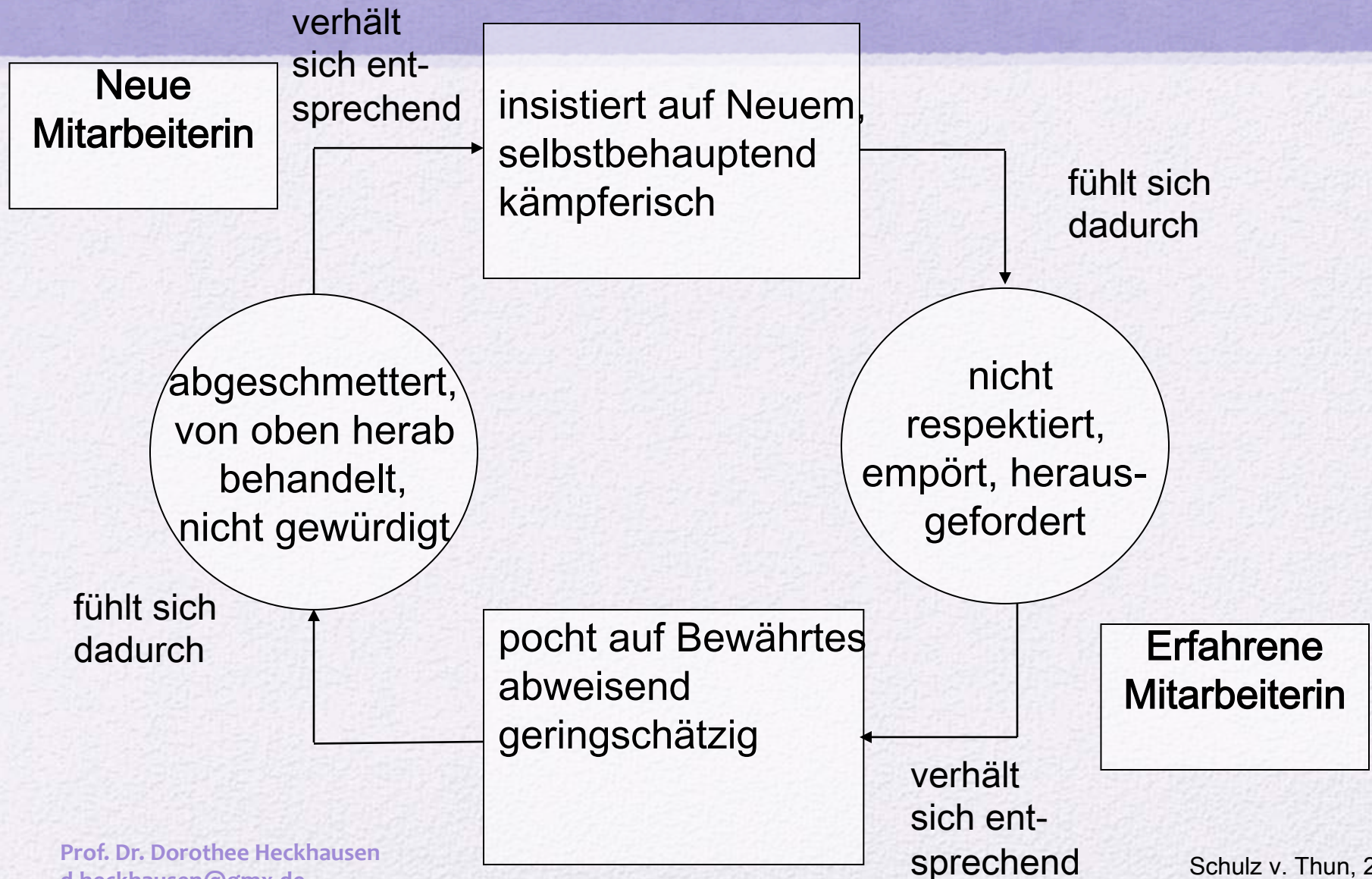
- Haben die beiden schon miteinander gesprochen?
- Nur mit beiden Konfliktparteien gleichzeitig sprechen
- Immer Folgegespräche

Der Teufelskreis

- In einem Teufelskreis empfinden sich beide Kommunikationspartner als Reagierende auf die provozierenden Eigenschaften und Verhaltensweisen des anderen. Jeder sagt sich: erst wenn der andere sein Verhalten ändert, kann sich die Situation zum Guten entwickeln. Die Beziehungsdynamik wird von beiden Kommunikationspartnern nicht erkannt.

nach Schulz v. Thun, 2002

Der Teufelskreis - Beispiel



Konfliktmoderation

- Vorbereitung
 - Rahmen schaffen
- Einstieg
 - Anlass, Ziel und Vorgehensweise nennen
- Klärung
 - Sichtweisen nacheinander einholen
 - Dialog führen. Verständnis für die Sichtweise des anderen fördern
 - Gefühle und Bedürfnisse klären
- Lösungen
 - Wünsche und Lösungsideen erheben
 - Vereinbarungen treffen
- Abschluss
 - Follow Up

Teamsitzungen

- Regelmäßige Teamsitzungen
 - Über das Jahr festlegen, Tagesordnung, Baustellen, Vorbereitung, Protokoll
 - Einmal im Monat/Quartal: Wie läuft die Zusammenarbeit
 - Was lief gut? Was war weniger gut? Worauf müssen wir in Zukunft achten?

Teamsitzungen

- Gesprächsanteil der Führungskräfte?
- Ist-Zustand, Ursachenanalyse, Lösungen
- Nachhaltigkeit

Problemanalyseschema

Was ist das Problem?	Was sind die Ursachen?
Was können wir tun?	Was kann uns behindern?

Teamworkshop/intern

1. Stärken- Schwächenanalyse
 - Zusammenarbeit, Arbeitsabläufe, Führung
2. Handlungspläne entwickeln
 - Konkret, mit Zeitangaben und Verantwortlichen
3. Nachfolgetreffen
 - Umsetzung des Handlungsplans
 - Weitere Maßnahmen

Teamworkshop/intern

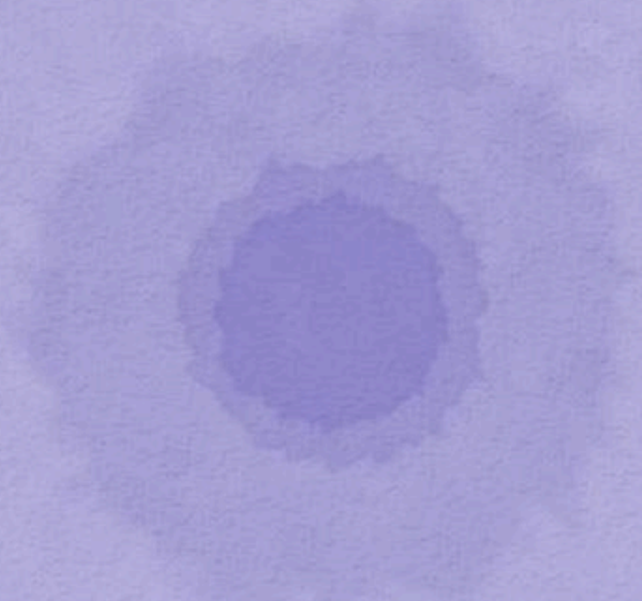
1. Stärken- Schwächenanalyse
Zusammenarbeit, Arbeitsabläufe, Führung
2. Handlungspläne entwickeln
Konkret, mit Zeitangaben und Verantwortlichen
3. Nachfolgetreffen
Umsetzung des Handlungsplans

Troubleshooting im Praxisteam

Konfliktprävention und

-management als Führungsaufgabe 2

24. Zahnärztetag der Zahnärztekammer Mecklenburg-Vorpommern
04. und 05. September 2015
Prof. Dr. Dorothee Heckhausen



Mablinz

Mobbing: Definition

- Mob
„zusammengerotteter Pöbel, Gesindel, Bande“
- „eine feindliche und unethische Arbeitskommunikation, welche systematisch von einer oder mehrerer Personen vorwiegend gegen ein Individuum gerichtet ist. Mobbing erfordert, dass eine Person in diesem Konflikt sehr unterlegen ist, und dass die Aktionen oft stattfinden und über einen längeren Zeitraum.“ (Leymann 2002)

Feindseliges Verhalten bei Mobbing

Angriffe auf:

- die Möglichkeit, sich mitzuteilen
- die sozialen Beziehungen
- das soziale Ansehen
- die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- die Gesundheit
- ✓ *Destruktives Verhalten in Gruppen*
- ✓ *Rolle des Vorgesetzten!*

Häufigste Mobbinghandlungen von Frauen

- Schlecht über eine Kollegin sprechen
- Gerüchte über jemanden verbreiten
- Jemanden lächerlich machen
- Andeutungen machen
- Jemand daran hindern, sich zu äußern
- Die Arbeit eines anderen ständig kritisieren

Mobbingursachen 1

- Sozialstruktur
 - Eigeninteresse
 - Mangelhafte Kommunikationsstrukturen
Konfliktspiralen
 - Konfliktvermeidung, Machtentscheide
- Individuelle Ursachen
 - Ausagieren bei Dauerstressempfinden
 - Neid
 - Frustration
 - Antipathien mit selektiver Wahrnehmung

Mobbingursachen 2 - Führung

- Mangelnde Anerkennung
- Fehlende Informationen
- Überkontrolle und fehlende Autonomie
- Mangelnde Miteinbeziehung in Entscheidungen
- Quantitative und qualitative Überforderung
- Unklare hierarchische Strukturen
- Unklare Aufgaben- und Verantwortungsbereiche
- Seltene Teambesprechungen
- Autoritärer- oder Laissez-faire Führungsstil

Mobbingphasen

1. Normaler Konflikt
2. Konfliktausweitung, -aufschaukelung, -chronifizierung
 1. Sündenbock
 2. Schwanken zwischen Rückzug und Verteidigung
 3. Mitläufertum und nicht kümmern
3. Stigmatisierung
4. Ausschluss aus der Arbeitswelt

Physische und psychische Mobbingfolgen

Physisch

Kopfschmerzen
Magenschmerzen
Übelkeit
Erbrechen
Appetitlosigkeit
Verdauungsprobleme
Rückenschmerzen
Herz-/Kreislaufprobleme
Schwindel
Schlafstörungen

Nach Kolodej 2005

Psychisch

Konzentrationsstörungen
Gedächtnisstörungen
Selbstzweifel
Müdigkeit, Alpträume
Sprachlosigkeit
Verzweiflung
Empfindlichkeit
Gereiztheit/Aggressivität
Grübeln
Klagsamkeit
Paranoide Züge
Depression
Selbstmordneigung

Was kann die Führungskraft tun?

- Transparente Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen
- Regelmäßige Besprechungen
- Schulung der Kommunikations- /Konfliktfähigkeit
- Mobbing nicht dulden
- Bei eskalierenden Konflikten einschreiten. Bei Bedarf externer Berater
- Vorbild im zwischenmenschlichen Umgang sein
- Konstruktive Konfliktkultur pflegen

Viel Erfolg bei der Schaffung einer
konstruktiven Kritikkultur in Ihrer
Praxis