



Prophylaxe ist schwieriger als Therapie

Konflikte in der Zahnarztpraxis vermeiden

Man spricht wirklich nicht gerne darüber, wenn sich die Praxis-Crew auf eine Mitarbeiterin einschießt, manchmal sogar auf die Urlaubsvertretung oder gar den Praxispartner. Das nennt man in Deutschland seit ein paar Jahren „Mobbing“. Was steckt dahinter? Wie lässt sich Mobbing vermeiden?

Mobbing klingt zwar wie ein englisches Wort. Darin steckt das Wort Mob. Und das stammt aus dem Lateinischen „vulgus mobile“= umherziehendes (mobiles) Volk. Von solchen Leuten nämlich befürchteten schon die römischen Besatzer in England nur Unruhe und Aufruhr. Um 1750 nannte die Londoner Towerwache eine Volksmenge kurz und bündig „mob“. So nennt man seither unangemeldete Zusammenkünfte oder Umzüge. „Mob control“ ist bei Scotland Yard die Aufgabe jener Abteilung, die für die polizeiliche Demonstrationbegleitung zuständig ist. Aber beim Wort „mobbing“ lacht der englische Muttersprachler verlegen – es klingt für ihn komisch, weil es irgendwie englisch daherkommt, aber eben doch nicht englisch ist. Aber in diesem Punkt sind wir Deutschen schmerzfrei – wir haben die Engländer schon mit ganz anderen Kalibern in Verlegenheit gebracht. Man denke nur an den Pull-over oder den Pull-under oder an das Handy.

Praxis ist keine Pferdekoppel

Es steht jedenfalls fest, dass ein Mensch unter einem Verhalten leidet, das wir Mobbing nennen. Glücklicherweise gibt es gute therapeutische und Coaching-Ansätze, die dem Betroffenen helfen können, wenn der schlimme Fall eingetreten ist. Nun möchte natürlich ein rechter Arbeitgeber nicht nur wissen, was „danach“ zu tun wäre. Viel wichtiger wird ihm wohl sein, wie er dergleichen Aggressions-Ereignisse vermeiden oder doch wenigstens minimieren kann.

In früheren Zeiten begnügte man sich mit der augenzwinkernden Diagnose, dass es nun mal vorkommen könne, dass jemand „stutenbissig“ ist. Wer mit Pferden vertraut ist, sieht hier das Wirken der Natur, ergibt sich in sein Schicksal und versucht, sich von der vermeintlichen bissigen Mitarbeitern zu trennen oder sie doch wenigstens an einem Einzelarbeitsplatz zu isolieren. Die Erfahrung lehrt aber, dass damit das Problem nicht gelöst ist. Denn schon nach wenigen Wochen macht ein weiteres Opfer auf sich aufmerksam. Möglicherweise haben sogar die Angreifer(innen) gewechselt. Denn dem Phänomen Mobbing ist weder mit Zuspruch noch mit disziplinarischen Maßnahmen beizukommen. Obschon erst Anfang der 90er-Jahre in den Fokus der Aufmerksamkeit geraten – erforscht und bekannt ist das aggressive Reagieren auf einzelne Mitglieder der Arbeitsgruppe schon seit den 60er-Jahren. Es war der Verhaltensforscher Fred Edward Fiedler, der bereits 1958 nachweisen konnte, dass bestimmte Verhaltensweisen des Leiters einer Gruppe geradezu zwangsläufig Aggressionshandlungen hervorrufen. 1967 legte er eine „Theory of leadership“ vor, die dies auf hohem Abstraktionsniveau erläuterte.

Diener zweier Herren?

Fiedler beschäftigte sich jedoch keineswegs mit den täglichen Umgangsformen des Chefs, sondern vielmehr mit seinem organisationellen Verhalten. Er fand heraus, dass beispielsweise eine „Doppelspitze“ Reibereien zwischen den Mitarbeitern auslöst. Er fand bestätigt, was in der Literatur des 19. Jahrhunderts unter der Überschrift „Diener zweier Herren“ komödiantisch ebenso wie tragisch verarbeitet wurde. Geht man der Frage in einer Praxissituation nach, findet man gleich mehrere durchaus übliche Varianten dieser Situation. Die heikelste Variante gleich vorab: Die Ehefrau/Lebensgefährtin des Doktors arbeitet in der Praxis mit. Das ist



wunderbar und wirklich unschädlich, wenn „sie“ wirklich nur mitarbeitet und sich jeder Anweisung, Kontrolle oder Ermahnung enthält. Andernfalls wird sie unweigerlich als zweiter Chef wahrgenommen und das Spiel des Dieners zweier Herren kann beginnen. Nicht anders ist es, wenn der Doktor eine Mitarbeiterin sozusagen zur Betriebsleiterin profiliert, dann aber selber die Dinge an sich reißt, wenn es kritisch wird. Denn leider ist den Mitarbeitern meist nicht gegeben, die objektive Notwendigkeit seiner Intervention zu verstehen – sie sehen lediglich, dass es hier zwei „Herren“ gibt und beginnen mit ihren höchst unerwünschten und eskalierenden Geplänkeln.

Gerechter Kopf

Nach dem heikelsten Fall nun auch noch der häufigste Fall: Wechselnde Bevorzugung oder Benachteiligung der Mitarbeiter durch den Chef, wie man in arabischer Tradition den Praxisinhaber nennt, da Chef nun einmal nicht mehr und nicht weniger bedeutet als Kopf. Und von diesem Kopf erwartet man zu Recht oder Unrecht vor allem eines: unbedingte Gerechtigkeit. Diese Gerechtigkeit in einer Leistungseinheit bedeutet keineswegs Gleichbehandlung. Die Idee der Gleichbehandlung wird leider völlig sachfremd als Forderung an den Leiter einer Gruppe herangetragen. Diese Idee, die man zu den Nachwehen der französischen Revolution zählen muss (égalité), ist auf die Beziehung zwischen Obrigkeit und Bürgern anzuwenden, nicht aber auf die Praxis, die ja ins Deutsche übersetzt nicht anderes als Werkstatt heißt. Und in dieser Werkstatt arbeiten nun einmal Menschen mit höchst unterschiedlichen Vorzügen, Fähigkeiten oder Kompetenzen. Den Mitarbeitern ist das bewusst, und sie akzeptieren gern, dass die Aufgaben nach Tüchtigkeit und sogar nach Neigung verteilt werden. Ungerechtigkeit wird aber unweigerlich empfunden, wenn diese Verteilung nicht verlässlich und kalkulierbar, sondern eben wechselhaft und scheinbar willkürlich erfolgt. Hier liegt der häufigste Anlass für Auseinandersetzungen und Angriffe zwischen den Mitarbeitern selber. Sie versuchen auf diese Weise, die erfahrene Ungerechtigkeit ihres Chefs sozusagen zu balancieren.

Fiedler begnügte sich als Pragmatiker damit, die gesetzmäßigen Wechselwirkungen von Führungseigenheiten und Mitarbeiterzwist aufzuspüren und zu beschreiben. Er sah keinen Nutzen darin, auch noch das Warum zu klären, etwa durch Vermutungen über das Böse an sich oder über das Wesen der Aggression. Zudem ärgerte er sich darüber, dass so viele Kollegen lieber über das Warum spekulierten, als nach den konkreten Zusammenhängen zu fragen und gegebenenfalls Organisationsstrukturen zu überdenken. Es genügte ihm, darauf hinzuweisen, dass es der Leiter einer Gruppe weitgehend in der Hand hat, ob seine Mitarbeiter friedlich oder unfriedlich sind. Über die heute verbreitete Definition, Mobbing sei geprägt durch konfliktbelastete Kommunikation, hätte er wohl nur geschmunzelt.

Eignungs- oder Leitungsmängel?

Nota bene: In der Beratungsarbeit kann es beim Stichwort Mobbing durchaus zu konfliktbelasteter Kommunikation zwischen dem Berater und seinem Auftraggeber kommen. Der an der Sozialpsychologie wissenschaftlich orientierte Berater muss nämlich wohl oder übel seinem Auftraggeber zu erkennen geben, dass trotz aller Popularität des Stichwortes die Regulationsmechanismen in Leistungsgruppen stärker sind als der gute Wille des Chefs oder Ermahnungen zu friedlichem Verhalten. Der Kontext einer etwaigen exzessiven Ablehnung eines Mitarbeiters seitens seiner Gruppe ist ohnehin im Einzelfall erst einmal abzuklären. Sie erweist sich in der Regel als handfestes Indiz von Eignungs- und/oder Leitungsmängeln. Die Bestandsaufnahme der Leitungsspanne, der Arbeitsmittel, der Befugnisse, der Eignungsmerkmale, der Prozesse und nicht zuletzt der Entlohnung konnte bisher viele Fälle von Mobbing aufklären. In diesem Punkt allerdings gilt, was auch sonst in der Medizin geradezu naturgesetzlich hinzunehmen ist: Prophylaxe ist wichtiger als die Therapie.

Tim A. Sieber
Selbstständiger Betriebs- und Praxisberater mit dem
Schwerpunkt Personal und Leitung
München