

# Wehret den Anfängen

## Wie sich Mobbing in der Zahnarztpraxis verhindern lässt

*Termindruck und Stress im Beruf kennt vermutlich jeder... Ein gewisses Maß an positivem Stress kann sogar leistungsfördernd wirken. Doch stehen Mitarbeiter dauerhaft unter Strom, kann das schnell zu schlechter Stimmung im Team führen. Damit steigt auch die Wahrscheinlichkeit von krankheitsbedingtem Arbeitsausfall oder Mobbing. Spätestens dann sollte der Praxisinhaber mit gezielten Maßnahmen versuchen, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern.*

Ein Gefühl wie im Hamsterrad: Immer mehr Menschen erleben die moderne Arbeitswelt mit ihren schnellen Veränderungen und vielfältigen Anforderungen als permanenten Stress. Die Ursachen dafür sind vielfältig: Steigender Leistungs- und Termindruck, unklar formulierte Erwartungen, wachsender Konkurrenzkampf, Angst um den Arbeitsplatz. Bestehen die Belastungen über einen längeren Zeitraum, drohen ernsthafte physische oder psychische Krankheiten. Schlaflosigkeit, Kopfschmerzen, Depressionen, Magengeschwüre, Herz- und Kreislauferkrankungen, Tinnitus oder chronische Erschöpfung sind nicht selten. Auch das sogenannte Burnout-Syndrom ist bei Betroffenen oft festzustellen. Diese psychosomatischen Beschwerden werden oftmals durch Konflikte mit Kollegen, die bis hin zum Mobbing reichen können, hervorgerufen. Der Konfliktberater Willi Wieland aus Kassel berichtet: „Je mehr Stress und permanente Über- oder Unterforderung in einem Team an der Tagesordnung sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass Mitarbeiter durch andere gezielt schikaniert, abgewertet, ignoriert oder belästigt werden“. Meist gehe das Mobbing nicht nur von einer Person aus. „Oft verbünden sich die Mitarbeiter und schikanieren gemeinsam.“ Mitarbeiter von Zahnarztpraxen bilden da keine Ausnahme. Denn auch hier sind Zeitdruck und Stress keine Seltenheit.

### **Parallelen in der Tierwelt**

Der Begriff „Mobbing“ stammt aus dem Englischen. „To mob“ heißt auf deutsch „anpöbeln“. Der Begriff wurde Anfang der 1960er-Jahre durch den Verhaltensforscher Konrad Lorenz geprägt, der damit spezielle Gruppenangriffe von Tieren beschrieb. In den 1970er-Jahren übertrug der schwedische Arzt und

Psychologe Professor Heinz Leymann den Begriff auf das Arbeitsleben. In seinen Untersuchungen spricht er von systematischen Angriffen und Anfeindungen gegen eine Person, die regelmäßig wiederkehren und sich über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten erstrecken.

Das Bundesarbeitsgericht äußerte sich erstmals 1997 zu dem Thema und führte dabei aus, dass „Mobbing das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte ist“.

Wie häufig gemobbt wird, lässt sich nicht exakt feststellen, da viele Fälle gar nicht erkannt oder zur Sprache gebracht werden. Die Barmer Krankenkasse geht jedoch davon aus, dass jeder neunte Arbeitnehmer im Laufe seines Berufslebens mindestens einmal gemobbt wird. Mit gewaltigen Auswirkungen: Denn zum Leid der Opfer kommen geschätzte volks- und betriebswirtschaftliche Schäden in Höhe von 15 bis 25 Milliarden Euro. Die Frankfurter Fairness-Stiftung geht sogar von 40 Milliarden Euro aus. Eine Studie der IG-Metall besagt, dass Mobbing zu 44 Prozent von Kollegen, zu 37 Prozent von Vorgesetzten und zu zehn Prozent von Vorgesetzten und Kollegen gemeinsam ausgeht. Anders als vielleicht vermutet, können auch Vorgesetzte ohne weiteres zu Mobbing-Opfern werden: Immerhin neun Prozent aller untersuchten Mobbing-Fälle wurden von Mitarbeitern initiiert.

### **Negativer Kreislauf**

Mobbing ist kein Phänomen, das nur im Büro oder in der Praxis auftaucht. Es kann überall dort stattfinden, wo Menschen dauerhaft aufeinandertreffen – vom Kindergarten über die Schule und den Sportverein bis hin zur Berufswelt. Typisch ist, dass Mobbing-Opfer der Situation nicht oder nur schwer aus dem Weg gehen können. So ergibt sich ganz allmählich ein Kreislauf aus Erschöpfung, persönlichen Anfeindungen und körperlichen Symptomen, aus dem die Betroffenen ohne Hilfe von außen kaum wieder herausfinden. „Denn je weiter sie sich passiv in sich zurückziehen und unter ihren psychischen und physischen Beschwerden leiden, desto stärker wird der Druck von außen“, so Willi Wieland.

„Oft führen die Belastungen dann zum körperlichen oder seelischen Zusammenbruch.“

Immerhin hat sich die Sensibilität gegenüber dem Thema durch die zunehmende öffentliche Diskussion in den letzten Jahren deutlich erhöht. Wurden die Betroffenen früher oftmals belächelt und lange Zeit nicht ernst genommen, weiß man heute, wie wichtig ein gutes Betriebsklima für die Motivation und die Produktivität der Mitarbeiter ist. Dementsprechend gestiegen ist die Bereitschaft der Arbeitgeber, frühzeitig und konsequent gegen Fälle von Mobbing vorzugehen.

### **Erste Anzeichen**

Die Gründe und ersten Anzeichen für eine systematische Ausgrenzung eines Teammitglieds können vielfältig sein: Eine neue Kollegin wird von den anderen nicht akzeptiert, weil sie zum Beispiel die bestehende Hierarchie, Regeln der Zusammenarbeit oder gewohnte Arbeitsabläufe infrage stellt. Im Team begegnet man ihr deshalb mit offener Ablehnung und unsachlicher Kritik. In einem anderen Fall schmeichelt sich eine Kollegin beim Praxischef mit neuen Ideen ein und wird von ihm bevorzugt, was bei den anderen Mitarbeitern zu Neid führt und schließlich mit boshaften Sticheleien quittiert wird. Oder eine Kollegin hat bestimmte Eigenarten, die andere zu Lästereien ermutigt. In den meisten Fällen lassen sich solche oder ähnliche Konflikte durch ein klärendes Gespräch relativ schnell aus der Welt schaffen. Findet ein solcher Austausch jedoch nicht statt oder hat sich das Problem bereits verfestigt, dann gären die Konflikte ungelöst weiter. Die Folge: das Arbeitsklima verschlechtert sich, Mitarbeiter werden gemobbt.

Die Grenzen zwischen einem Konflikt und handfestem Mobbing verlaufen in der Praxis häufig fließend. Entscheidend ist jedoch, dass die verschiedenen Angriffe vorrangig dazu dienen, die betroffene Person aus der Gruppe auszugrenzen oder zu dominieren. Mit der Folge, dass letztlich das gesamte Team betroffen ist und in seiner Motivation und Leistungsfähigkeit eingeschränkt wird. „Ein Mobbing-Fall ist daher immer auch ein Gradmesser für das vorhandene Arbeitsklima und häufig ein Zeichen dafür, dass die gesamte Kommunikation und damit auch die Leistungsfähigkeit innerhalb des Teams gestört sind“, ist sich Willi Wieland sicher. Denn statt Motivation und Kollegialität herrschen in solchen Konstellationen oftmals Angst und Misstrauen. Schließlich kann sich keiner der Mitarbeiter sicher sein, dass er nicht als nächster zum Außenseiter wird.




Foto: dpa Picture-Alliance GmbH

Die Grenzen zwischen einem Konflikt und handfestem Mobbing verlaufen häufig fließend.

### **Strategien für ein gutes Klima**

Um es gar nicht soweit kommen zu lassen, ist es wichtig, eine vertrauensvolle Atmosphäre im Team zu schaffen, die Mobbing möglichst gar nicht entstehen lässt und im Ernstfall Betroffene dazu ermutigt, ihre Probleme offen anzusprechen. Das sorgt schon im Vorfeld für ein angenehmes und motivierendes Arbeitsklima, bei dem die Mitarbeiter deutlich weniger anfällig für Stress und damit auch für Mobbing sind. Darüber hinaus sollte der Praxisinhaber im eigenen Interesse sensibel für Stimmungen im Team sein und ein bestehendes Problem möglichst frühzeitig offensiv zum Thema machen – sowohl einzeln mit der/dem Betroffenen als auch im Team. Im Rahmen dieser Gespräche sollte er das Opfer unterstützen und ihm gegebenenfalls Hilfe anbieten. Geeignete Maßnahmen könnten zum Beispiel eine professionelle Mobbing-Beratung, eine Therapie oder eine Kur sein. Gleichzeitig sollte er den/die Mobbenden im konstruktiven Gespräch nach den Gründen seines/ihrer Verhaltens fragen und ihn/sie konsequent auf die Folgen seines/ihrer Handelns hinweisen, bei mangelnder Einsicht auch unter Androhung einer Abmahnung. Dabei ist es wichtig, dass sich der Praxisinhaber eindeutig und unmissverständlich gegen Mobbing positioniert und dies im Gegenzug auch von seinen Angestellten erwartet. „In manchen Fällen kann es auch sinnvoll sein, diese Haltung durch einen schriftlichen Verhaltenskodex einzufordern und so für Klarheit zu sorgen“, erklärt Willi Wieland. „Denn in einer offenen und angstfreien Atmosphäre wird es viel seltener zu Mobbing kommen als in einem gestressten Praxisteam, in dem kein Gemeinschaftsgeist herrscht.“

---



Parallel zur Klärung der akuten Konfliktsituation sollte der Zahnarzt gemeinsam mit seinem Team nach den weitergehenden Ursachen der bestehenden Probleme suchen. Dabei sollten nicht nur individuelle Spannungen zwischen einzelnen Mitarbeitern, sondern auch eventuelle organisatorische Änderungen des Arbeitsablaufes besprochen werden. Denn in der Regel sind Mobber selbst unzufrieden und mit ihren Aufgaben überfordert. Die wichtigsten Fragen lauten daher: Sind sämtliche Arbeitsabläufe gut organisiert oder müsste einiges verändert werden? Ist das Team ausreichend besetzt oder sind die Mitarbeiter eventuell dauerhaft überfordert? Führt die Arbeitsaufteilung zu Monotonie oder Stress? Sind Zuständigkeiten eindeutig geregelt? Ist die Arbeit gerecht verteilt und sind Gehaltsunterschiede zwischen den Mitarbeitern nachvollziehbar? Gibt es ausreichend Anerkennung für die Leistung der Mitarbeiter? Müssen einzelne Mitarbeiter intensiv zusammenarbeiten, die vielleicht gar nicht zueinander passen? War die Personalauswahl richtig oder lässt sich hier unter Umständen noch etwas korrigieren, bevor das gesamte Betriebsklima weiter leidet?

### **Weitere Maßnahmen**

Ideal ist es, wenn sich der Praxisinhaber möglichst schon im Vorfeld durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen, Workshops oder Schulungen über das Thema Mobbing und eventuelle Handlungsmöglichkeiten informiert hat. Auch Team-Schulungen über Mobbing können die Mitarbeiter sensibilisieren und präventive Wirkung erzielen. In einzelnen Fällen kann es dabei auch sinnvoll sein, mit dem Mobbing-Opfer über eine eventuelle Therapie zu sprechen. Lassen sich die Konflikte aber trotz interner Maßnahmen nicht beseitigen, sollte sich der Praxisinhaber nicht scheuen, rechtzeitig professionelle Hilfe für das gesamte Team von außen in Anspruch zu nehmen. Wichtig ist, dass sich der Zahnarzt dabei für jemanden entscheidet, dem er voll und ganz vertraut. Um hier die richtige Wahl zu treffen, sollte er sich vorab genau über die Strategien und Methoden des jeweiligen Anbieters informieren. Von einem gut ausgebildeten und erfahrenen Experten angewendet, kann Mediation eine sinnvolle Methode sein, um die durch Mobbing in Gang gesetzte Negativspirale innerhalb des Teams zu stoppen und die Aggressionen in positive Energie umzuwandeln. Je früher dabei eingegriffen wird, umso größere Erfolge lassen sich erzielen. Und umso eher ist das Team in der Lage, die tägliche Arbeit wieder mit Freude und Motivation zu bewältigen. Ohne Sündenbock.

Robert Uhde