



Grafik: Marius Pawlitzka

Typen im Team

Der Soldat

In einer Armee gibt es nur Befehlshaber und Befehlsempfänger. In manchen Arztpraxen soll das leider noch ähnlich sein. Wir schauen uns das System von Befehl und Gehorsam etwas genauer an.

Vorweg ruhig mal ein Lob für die Hierarchie. Sie sorgt für geordnete Abläufe in jeder Art von Gemeinschaft. Das ist im Bienenstock so, im Wolfsrudel und überall dort, wo Menschen zusammen sind – ob im Beruf oder in der Familie. Auch eine Arztpraxis kann niemals basisdemokratisch organisiert sein. Dafür trägt der Arzt nicht nur die medizinische Verantwortung für Patienten, sondern auch die betriebswirtschaftliche Verantwortung für das Unternehmen Praxis.

Ein Soldat ist eigentlich ein bewaffneter Angehöriger einer Armee, vom höchsten Befehlshaber bis zum einfachen Rekruten. Der Begriff wird aber auch oft für Menschen gebraucht, die sehr auf Befehl und Gehorsam fixiert sind – oder anders gesagt auf Gebote und Verbote. Etwa der Parteisoldat, der alles der „Marschrichtung“ und dem Erfolg seiner Partei unterordnet.

In der Praxis können wir es mit zwei Typen von Soldaten zu tun haben: Dem Chef, der als General über die Kompanie befehlen möchte und der Kollegin, die es als brave Soldatin schätzt, nur das zu tun, was man ihr aufträgt. Und auf jeden Fall vermeidet, irgend etwas ohne Anweisung zu tun. Der Umgang mit beiden erfordert viel Fingerspitzengefühl.

Eine hierarchische Organisationsform gibt Sicherheit durch ihre Regeln, Strukturen und Rituale. Sie gibt dem Befehlshaber die Kontrollmacht. Doch diese Äußerlichkeit ist kein Hinweis auf eine stabile Persönlichkeit. Wer sich hinter einer strengen Hierarchie versteckt – das kann neben dem Chef durchaus auch mal die Kollegin sein, die sich als „Erstkraft“ fühlt – ist oft extrem unsicher und verschanzt sich hinter der Hierarchie.

Unsichere Menschen sind wenig kritikfähig. Versuchen Sie also, betont sachlich zu bleiben, auch wenn der Feldherr

gerade mal daneben liegt. Geduldiges Nachfragen gibt dem Gegenüber die Chance, das gerade Gesagte noch einmal zu überdenken. „Habe ich Sie richtig verstanden ...“, in einem freundlichen Ton gesprochen, ist in heiklen Situationen immer eine gute Formulierung.

Fast noch nerviger als übertriebene Autorität ist das andere Extrem: die Kollegin, die zu allem Ja und Amen sagt. Oft treten beide zusammen auf, im Umfeld eines Generals scharft sich erstaunlich viel „Gefolge“. Auch die devote Kollegin ist in der Regel sehr unsicher, Sie haben hier eher Einfluss auf das Verhalten. Versuchen Sie, den Kreislauf der Verunsicherung zu durchbrechen, indem Sie ihr mit Ratschlägen zur Seite stehen. Tauschen Sie sich aus, wie Sie beide die Situation empfinden.

Die Extremform des blinden Folgens ist der vorausseilende Gehorsam. Der Befehlsempfänger glaubt zu wissen, was der Chef will und handelt danach. Auf diese Weise wird die demütigende Erfahrung vermieden, zu etwas gezwungen zu werden. Denn die Erfahrung der eigenen Ohnmacht ist für viele Menschen auf Dauer unerträglich. Das kann in manchen Situationen sogar ganz nützlich sein, hilft auf Dauer aber natürlich nicht.

Allzu strenge Hierarchien stärken schwache Persönlichkeiten und schwächen starke. Wenn Sie als teamorientierte Mitarbeiterin damit nicht klar kommen, müssen Sie das bei Ihrem Chef deutlich ansprechen. Und bereit sein, die Konsequenzen zu ziehen, wenn sich keine andere Lösung abzeichnet. ■

Serie Typen im Team

In dieser Serie geben wir Tipps zum Umgang mit schwierigen Chefs und Kolleginnen.

Der Choleriker

Der Soldat

Der Egoist

Der Erbsenzähler

Der Dilettant