

Mobbing am Arbeitsplatz Krankenhaus

Ursachen, Prävention, Konsequenzen und Strategien: Aus der Sicht des Moderators

P. Heimer-Dietz

Wir alle kennen Konflikte sowohl im privaten wie im beruflichen Kontext. Im Hinblick auf den beruflichen Bereich stellen soziale Konflikte Stressoren dar, die ihren Ursprung in den Beziehungen mit Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen sowie anderen Mitgliedern von Organisationen haben.

Im Arbeitsleben treten häufig Probleme und Konflikte auf, die sehr vielfältig sind. Vor allem trägt auch die wirtschaftliche Entwicklung der jüngsten Zeit dazu bei, dass sich die Situation am Arbeitsplatz in vielen Bereichen verschärft hat. So werden Leistungen gekürzt, Mitarbeiter entlassen und Betriebe werden veräußert. Dadurch entstehen für den Arbeitnehmer verschiedene Problemkreise.

Einer davon ist das Phänomen Mobbing. Um aber nicht der Gefahr zu erliegen sich mit einem Modethema zu beschäftigen, ist es wichtig, Mobbing scharf abzugrenzen gegen normale alltägliche Konflikte. So sind Meinungsverschiedenheiten zwischen Kollegen etwas völlig normales innerhalb des Berufslebens, und es ist wichtig, im kritischen Dialog miteinander eine tragfähige Lösung zu finden. Im Unterschied dazu geht es bei Mobbing um das systematische „Fertigmachen“ eines Menschen. Es existiert eine Vielzahl von Definitionen und es soll an dieser Stelle eine exemplarisch vorgestellt werden.

Definition von Prof. Dr. Dieter Zapf (1999) in Anlehnung an die Definitionen u.a. von Leymann (1993), Niedl (1995) und Skogstad (1996):

„Mobbing beinhaltet, dass jemand an seinem Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbingbetroffene unterlegen ist. Wenn man etwas als Mobbing bezeichnen möchte, dann muss dies häufig und wiederholt auftreten (z.B. mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr)“.

Ursachen für Mobbing

Die Ursachen von Mobbing sind vielfältiger Natur und reichen von Neid, Missgunst, Konkurrenzdenken bis hin zur Unsicherheit um die eigene Stellung im Unternehmen.

Es handelt sich um einen schleichenden Prozess, und die Betroffenen merken häufig erst sehr spät, was mit ihnen passiert. Wenn Mobbing sich etabliert hat, hat der Betroffene kaum eine Chance mit eigenen Bewältigungsstrategien herauszukommen. Werden Konflikte jedoch rechtzeitig geklärt, kann Mobbing vorgebeugt werden. Meist kommen mehrere Faktoren zusammen, die den Mobbingprozess auslösen und aufrechterhalten. Der gleiche Ursprungskonflikt kann unter günstigen Bedingungen ganz schnell gelöst werden und unter ungünstigen zu Mobbing eskalieren.

Folgen von Mobbing

Entsprechend vielfältig wie die Ursachen von Mobbing sind, so sind es auch die auftretenden Folgen. Empirische Studien belegen, dass es neben den negativen Konsequenzen für die Arbeitsgruppe und die Organisation es insbesondere für den Betroffenen im familiären und sozialen Umfeld zu massiven Beeinträchtigungen kommt.

Gesundheitliche Folgen

Im Laufe eines länger andauernden Mobbingprozesses treten bei den Betroffenen zum Teil gravierende gesundheitliche Störungen auf. Dabei stehen psychosomatische Beschwerden im Vordergrund wie: Herz-Kreislauf-Störungen, Atembeklemmungen, Kopf-, Nacken- und Rückenschmerzen, Magen- und Darmerkrankungen, Schlafstörungen, Hauterkrankungen etc. Auf der psychischen Ebene entwickeln sich häufig Selbstzweifel, Konzentrationsstörungen, Angstzustände und Depressionen. Halten die Mobbingattacken lange an, so kann sich eine posttraumatische Belastungsstörung entwickeln, es kann zu Suizidgedanken oder zum Suizid kommen.

Auswirkungen auf das soziale Umfeld

Abhängig von Dauer und Intensität der Mobbingattacken, kommt es bei den betroffenen Personen zu Persönlichkeitsveränderungen, die durch Depression oder extreme Obsession geprägt sein können. Bei der obsessiven Verlaufsform

kommt es zu einem fast suchthaften Erzählen des eigenen Schicksals und kann dazu führen, dass der Partner und gute Freunde sich abwenden, da sie es irgendwann nicht mehr ertragen können, dass der Mobbingbetroffene ausschließlich mit sich selbst beschäftigt ist. Möglich ist auch, dass Betroffene so misstrauisch gegenüber anderen Menschen reagieren, dass sie die misstrauische Haltung auch auf die Familie und Freunde übertragen und es somit zu einem Wegbrechen des sozialen Umfeldes kommt.

Gegenmaßnahmen

Wenn in Organisationen die Gestaltung der Arbeit so organisiert ist, dass ein gutes Arbeitsklima herrscht, die arbeitsbezogene Kommunikation gefördert wird und die Mitarbeiter gelernt haben, ihre Konflikte gemeinsam zu lösen, dann kann Mobbing erst gar nicht entstehen. Da solche Forderungen aber noch Zukunftsmusik sind, muss es konkret um Maßnahmen gehen, die dem helfen, der von Mobbing betroffen ist. Zu unterscheiden sind zum einen Maßnahmen, die rein präventiver Natur sind, die also dazu dienen, Mobbing vorzubeugen, und Interventionsmaßnahmen, die im Mobbingfalle anzuwenden sind.

Präventionsmaßnahmen

Überall dort, wo gute Mobbingprophylaxe durch den Arbeitgeber, Gesetzgeber und die Gesellschaft ausgeübt wird, ist kein Nährboden für die Stigmatisierung von Menschen zu finden. So kann sich ein Arbeitnehmer schon vor Antritt einer neuen Arbeitsstelle ein wenig schützen, indem er sich bei den neuen Arbeitskollegen z.B. über Teamgeist und Fluktuation erkundigt. Auch sollte bei möglichen Tätern keine Opferhaltung gezeigt werden, wie z.B. eine besondere Unterwürfigkeit. Als neuer Kollege ist es wichtig, sich den Gepflogenheiten des Teams anzupassen, wenn beispielsweise alle Kollegen ihre Frühstückspause in der Kantine verbringen, sollte man sich hierbei nicht anschließen, sondern zumindest gelegentlich mitgehen, um nicht den Eindruck zu erwecken, man lehne die Kollegen ab.

Eine präventive Maßnahme auf der persönlichen Ebene ist das bewusste Pflegen von Arbeitsbeziehungen. Das Gespräch mit den anderen Kollegen suchen, sowohl über die Arbeit als auch über organisatorische Abläufe. Die eigenen Gefühle sollten mittels Ich-Botschaften mitgeteilt werden. In Gesprächen auf die Trennung von sachlicher und persönlicher Ebene achten. Bei Unklarheiten sollten die Schwierigkeiten konkretisiert und es sollte nachgefragt werden. Konflikte möglichst sachlich ansprechen und nach Klärung suchen. Dies ist besser als das Ignorieren, denn aus einem schwelenden Konflikt kann sich ein destruktiver Verlauf entwickeln. Hilfreich kann es auch sein, sich in seinen Konfliktpartner hineinzusetzen und die Situation zu analysieren. Empfehlenswert sind alle Fortbildungen, Trainings und

Schulungen, bei denen die Arbeit nach der persönlichen Fähigkeit, mit Konflikten umzugehen, im Vordergrund steht. Solche Maßnahmen sind neben der Aufklärung sehr Erfolg versprechend. Es können regelmäßige Aussprachen, Teamsitzungen sowie Supervision Mittel zur Konfliktvermeidung oder frühen Lösung von Konflikten darstellen. Handelt es sich allerdings schon um akutes Mobbing, so kann eine direkte Aussprache kontraproduktiv sein.

Interventionsmaßnahmen

Oftmals werden Mobbingprobleme erst dann angegangen, wenn sie schon eskaliert sind und sich die Täter-Opfer-Konstellation bereits dauerhaft etabliert hat. In der Analyse eines Mobbingvorgangs ist es unabdingbar, neben der individuellen gleichzeitig auch die organisationale Ebene zu betrachten. Interventionsmaßnahmen wirken auf bestehende Probleme derart ein, dass die Situation der Betroffenen sich verbessert oder zumindest nicht weiter verschlechtert.

Im innerbetrieblichen Bereich sollte sich ein Mobbingbetroffener Verbündete suchen, in Form von Kollegen, oder sich an die Mitarbeitervertretung wenden, an die Personalabteilung oder die Geschäftsleitung, möglichst mit einem gut geführten Tagebuch, in dem vermerkt wird, wer wann was gemacht hat und mit welchen Auswirkungen. In einigen Organisationen gibt es auch Mobbingbeauftragte, an die man sich wenden kann. Fehlt die Unterstützung durch Mitarbeiter und Vorgesetzte, so gewinnt die Hilfe durch außerbetriebliche Institutionen an Bedeutung. Es gibt eine große Nachfrage nach Selbsthilfegruppen, Beratungsstellen, Therapeuten, Ärzten, Krankenkassen und Rechtsanwälten.

Persönliche Bewältigungsformen

Für einen Mobbingbetroffenen ist es zwingend notwendig, wieder zu persönlicher Stabilität zu gelangen. Zum einen über die Aktivierung des sozialen Netzwerkes und zum anderen durch eigene Aktivitäten wie beispielsweise Sport oder andere Hobbys. Die betroffene Person sollte sich keinesfalls verkriechen, sondern den moralischen Rückhalt bei

Kollegen suchen. Durch das Offenlegen der Problemsituation, das Benennen und Reflektieren mit vertrauten Personen wie Freunden, Interessenvertetern oder bei Führungspersonen, die jedoch nicht im Mobbingprozess involviert sein dürfen, können Lösungsstrategien ausgearbeitet werden. Ist der Mobbingprozess schon weit fortgeschritten, ist es empfehlenswert, sich die eigene Hilflosigkeit und Ohnmacht einzugestehen und externe Fachexperten hinzuzuziehen, statt aus einem Impuls heraus zu kündigen, da es hierbei meist zu keiner Lösung des Arbeitsplatzkonfliktes kommt. Gut ist, wenn man hier auf ein Netzwerk zurückgreifen kann, denn ein Mobbingbetroffener benötigt jede erreichbare Hilfe.

Mediation als Interventionsmöglichkeit

Konflikte in Organisationen sind an der Tagesordnung und bedürfen der Klärung, wenn sie nicht vor Gericht enden sollen. Ein solches Verfahren wie die Mediation kann nicht nur neue Lösungswege aufzeigen, sondern auch Geld und Nerven schonen.

Die Mediation ist ein außergerichtliches, gewaltfreies, auf die Zukunft bezogenes Konfliktlöseverfahren. Ein wesentliches Ziel ist die Veränderung des Konfliktes; dies soll erreicht werden durch den gegenseitigen Austausch der Konfliktgeschichte. Das zentrale Anliegen in der Mediation ist es, sogenannte Win-win-Lösungen zu erarbeiten, die allen Beteiligten gerecht werden. Das heißt, die Konfliktparteien sollen unter Wahrung ihres Gesichtes zu tragbaren Konfliktlösungen gelangen. Der große Vorteil dieses Verfahrens ist, dass die Konfliktparteien ihren Konflikt nicht abgeben, wie beim Gerichtsverfahren, sondern selbst Lösungen erarbeiten, denn sie sind auch die Experten für ihren Konflikt.

Der/die Mediator/in hat dabei die Aufgabe, das Verfahren zu strukturieren und die Konfliktparteien zu unterstützen, ohne dabei eigene Lösungsvorschläge zu unterbreiten oder Partei zu ergreifen. Bei Mobbingprozessen ist hier häufig eine Schwierigkeit, dass ein Machtungleichgewicht besteht, z.B. wenn die Konfliktparteien aus Vorgesetzten und Untergebenen bestehen. Hier braucht

der/die Mediator/in ein besonderes Fingerspitzengefühl, Erfahrung und eine gute Ausbildung, um einen Ausgleich herbeizuführen. Die Mediation beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, denn nur wenn alle Beteiligten an einer Klärung interessiert sind, ist es wahrscheinlich, beständige Lösungen zu erreichen. Am Ende des Verfahrens werden die Ergebnisse in Form einer Vereinbarung festgehalten und von den Beteiligten unterschrieben.

Jedoch sollte man sich davor hüten, die Mediation als Allheilmittel zu betrachten; wenn ein Mobbingprozess bereits weit fortgeschritten ist. Hier liegt nahe, dass zumindest dem „Täter“ nicht an Win-win-Lösungen gelegen ist.

Schlusswort

Sobald ein Arbeitnehmer merkt, dass sich an seinem Arbeitsplatz etwas zum Negativen hin verändert, sollte er sofort eingreifen und erst gar nicht warten, bis ein Konflikt eskaliert. Wenn aus einem Konflikt erst Mobbing entstanden ist, hat dies in den meisten Fällen den Verlust des Arbeitsplatzes zur Folge. So sind erst einmal alle präventiven Maßnahmen den Interventionen vorzuziehen. Wir alle sollten mehr miteinander als übereinander kommunizieren und Konflikte als Chance für Veränderungen sehen.

Korrespondenzadresse

**Dipl.-Psych.
Petra Heimer-Dietz**

Am Alten Friedhof 16
35394 Gießen, Deutschland

E-Mail: ipsmgiessen@aol.com