



Karin Gutiérrez-Lobos



Brigitte Schmidl-Mohl

Mobbing

– auch im Krankenhaus?

sonders die Bereiche Erziehung, Gesundheit, öffentlicher Dienst. Gemobbte Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialbereich sind laut empirischen Untersuchungen siebenfach überrepräsentiert [2]. Überdurchschnittlich häufig sind männliche Vorgesetzte unter den Mobbern anzutreffen [3].

Definition von Mobbing

Überall wo Menschen in Gruppen miteinander auskommen müssen, scheint Mobbing zunehmend ein Phänomen der „Konfliktbewältigung“ darzustellen. Im Unterschied zu eigentlichen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz zielt Mobbing jedoch auf Ausgrenzung und Entfernung der Betroffenen ab, wobei psychische, biologische und soziale Grundlagen der Betroffenen gezielt und systematisch attackiert werden mit der Absicht, diese krank zu machen und um sie aus dem Betrieb entfernen zu können. Zum Begriff Psychoterror am Arbeitsplatz kann man spontan einige Begriffe assoziieren: z. B. Schikane, Intrigen, Hinterhältigkeit, Lügen, Sadismus und Täuschungen. Der gemeinsame Nenner dieser Begriffe ist, dass es sich um Verhaltensweisen handelt, bei denen eine oder mehrere Personen sich auf Kosten eines oder mehrerer anderer Menschen bewusst oder unbewusst Vorteile zu verschaffen sucht bzw. suchen. Mobbing stellt somit eine Spezialform der Aggression dar, schafft eine belastende Situation und ist ein extremer sozialer Stressor.

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter KollegInnen oder zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“ (Leymann, [4]). Die Mobbing-Dynamik im Arbeitsprozess weist also 3 grundsätzliche Merkmale auf: Unterlegenheit des Opfers, systematisch durchgeführte Attacken mit dem Ziel des Ausschlusses.

Wie verläuft Mobbing?

Mobbing wird nicht nur durch spezielle Handlungen, sondern vor allem durch einen prozesshaften Verlauf gekennzeichnet (wie ihn etwa Björnquist beschreibt). Am Anfang eines typischen Mobbing-Verlaufs steht scheinbar ein Konflikt. Im Berufsalltag, wie auch im Privatleben, sind Konflikte an der Tagesordnung. Es handelt sich dabei meistens aber um Probleme, deren Lösung innerhalb der Bewältigungsmöglichkeiten aller Beteiligten liegt. Anders sieht es hingegen aus, wenn die Konflikte so eskalieren, dass aus einer Meinungsverschiedenheit in Sachfragen ein Beziehungskonflikt wird. Es geht dann nicht mehr darum, inhaltliche Differenzen zu klären, sondern in der

Im folgenden Beitrag werden Risikofaktoren und Mechanismen des Mobbingverlaufes ebenso beschrieben wie mögliche Vermeidungsstrategien. Krankenhausstrukturen scheinen dem Auftreten von Mobbing insofern Vorschub zu leisten, als steile Hierarchien und unzureichende Arbeitsorganisation als Risikofaktoren gelten.

Immer mehr Menschen berichten von „Psychoterror“ – Mobbing – am Arbeitsplatz. Der Begriff Mobbing leitet sich aus dem englischen Wort „Mob“ ab und bedeutet so viel wie „zusammengerotteter Pöbel(haufen)“ oder „lärmend über jemanden herfallen, anpöbeln, angreifen, attackieren“. An Brisanz zugenommen hat das Thema, nachdem immer mehr Berichte veröffentlicht wurden, wie Menschen an ihren Arbeitsplätzen zum Teil so schikaniert werden, dass sie ihre Arbeit nicht mehr erledigen können, kündigen und krank werden. Durch die öffentliche Diskussion fanden schließlich auch immer mehr Menschen den Mut, über diese Schikanen am Arbeitsplatz zu sprechen. Die Aufklärung über Mobbing an Arbeitsplätzen und die Möglichkeiten dagegen aufzutreten sind für die Vermeidung von Mobbing von großer Bedeutung. In Österreich schätzt man, dass immerhin ca. 8 % aller unselbständig Beschäftigten von Mobbing betroffen sind. In Zahlen ausgedrückt: ca. 300.000 gemobbte Personen. Einer deutschen Studie zufolge sind sogar 20 % aller Selbstmordfälle auf Mobbing zurückzuführen. Die am stärksten betroffene Altersgruppe sind die unter 25-Jährigen sowie MitarbeiterInnen ab 55 Jahren und älter. Aus einer IFES-Umfrage vom Dezember 2000, in der 500 Frauen und Männer zum Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ befragt wurden, sind 42 % der Frauen und 39 % der Männer von Mobbing betroffen. In vielen internationalen – aber vor allem deutschen Berichten – konnte eine ausgeglichene Betroffenheit beider Geschlechter aber nicht gefunden werden. Der „Deutsche Mobbingreport 2002“ [1] vermerkt, dass das Mobbingrisiko für Frauen um 75 % höher liegt als für Männer, d.h. 2/3 aller Mobbingopfer sind Frauen. Das mag u.a. damit zu tun haben, dass Frauen häufiger in Institutionen arbeiten, wo Mobbing einfach eher vorkommt: Laut Leymann sind das be-

Person des anderen die Ursache für die konflikthafte Situation zu sehen. Häufig sind aber die sogenannten Anlasskonflikte nur ein Vorwand vonseiten der Täter. Der scheinbare Konflikt nimmt seinen Verlauf in Richtung Mobbing. Was mit einfachen Streitereien oder mit Unverschämtheiten gegen die Betroffenen begann, wird zunehmend systematischer. Zu Beginn kann die betroffene Person gleich stark oder sogar überlegen sein. Im weiteren Verlauf des Mobbing-Prozesses gerät sie dann aber zunehmend in die unterlegene Position. Die Betroffenen werden zunehmend erschöpft, verletzlicher, angespannter. Zapf und Groß [3] beschreiben neben Konflikten im eigentlichen Sinn auch persönlich kränkende Situationen - wenn etwa eine Mitarbeiterin ein Verhältnis mit ihrem Chef löst und dadurch bei ihm Gefühle der Demütigung auslöst oder lange dahin schwelende Sticheleien, die ein Mitarbeiter schließlich an die Öffentlichkeit trägt und dieser Vorgang vom Vorgesetzten als „Kriegserklärung“ verstanden wird - als Ausgangspunkt für Mobbingverhalten.

In der ersten Phase kommt es meistens zu indirekten schwer fassbaren Methoden der Aggression. Das auserwählte Opfer wird für die bestehende Lage verantwortlich gemacht und entwertet. In der zweiten Phase findet direkte Aggression statt. Die vorangegangene Entwertung der betroffenen Person gibt den Mobbern in der Folge die Möglichkeit, ohne Schuldgefühle aggressive Handlungen auszuführen. Direkte verbale Entwertung, Isolation, öffentliches Lächerlichmachen und Gewaltandrohung stellen diese ausgrenzenden Mechanismen dar. In der dritten Phase kommt es schließlich zum direkten Ausüben von Gewalt bzw. von Rechtsbrüchen seitens der Mobber und Mitmobber, weiters zu Beschuldigungen, der/die Betroffene sei psychisch krank, und zu zwangsweisen Begutachtungen sowie unter Umständen zu direkten körperlichen Attacken.

Der Mobbingforscher Heinz Leymann unterscheidet bei Mobbinghandlungen 5 Kategorien (Tab. 1).

Die Betroffenen fragen sich, warum gerade ihnen so etwas passieren muss, warum alle gegen sie sind, sie sind ratlos, wie sie zu ihrem Recht kommen könnten.

Mobbingfolgen bei den Opfern

Die betroffenen Personen zeigen in der Regel eine außerordentlich starke Beeinträchtigung ihres Befindens. Mobbing bewirkt einen Dauerstress, der zum Verlust von Gesundheitspotentialen und zum sozialen Ausschluss führt. Die häufigsten psychischen Beschwerden von Gemobbten umfassen: Konzentrationsprobleme, Gedächtnisstörungen, Selbstzweifel, Selbstunsicherheit, Depressionen, Antriebslosigkeit, Weinkrämpfe, Gefühle der Verzweiflung, Suizidgedanken, paranoid Zustände, Übersensibilität, gereizte, aggressive Stimmungen, Hektik, Rastlosigkeit, Alpträume und Flash-backs belastender Situationen. Ein Mobbing-Betroffener bewältigt im Verlauf des Geschehenes viele sogenannte akute Belastungsreaktionen, bis seine Bewältigungskapazität schließlich erschöpft ist. In der Folge können sich Anpassungsstörungen, Depressionen, Angststörungen und das Vollbild eines Posttraumatischen Stresssyndroms ausbilden. In manchen Fällen kommt es zu einer irreversiblen Persönlichkeitsveränderung.

Wer mobbt?

Prinzipiell kann jeder zum Mobber, zumindest zum Mittäter bez. Mitmobber werden.

Die eigentlichen Auslöser eines Mobbinggeschehens sind häufig verborgene Ängste und Frustrationen derjenigen, die Mobbing lostreten. Das heißt, es gibt einen/e MitarbeiterIn oder eine Gruppe von Mitarbeitern, die Angst um ihren Arbeitsplatz haben, ihre Position gefährdet oder ihr Ansehen in Frage gestellt sehen. Diesen eigentlichen Mobbern gelingt es, andere für seine/ihre Zwecke zu instrumentalisieren, das heißt zu Mitmobbern zu machen und die Meinung über die ausgewählte Zielperson nachhaltig ins Negative zu verändern. Der Mobbing-Betroffene wird zum Sündenbock gestempelt und zunehmend von allen „als Problem“ wahrgenommen. Mobbing auf gleicher Ebene, d.h. unter Kollegen führt immer dazu, dass eine Person oder eine Kleingruppe ausgegrenzt wird.

Als empirisch gesichert gilt, dass überdurchschnittlich häufig männliche Vorgesetzte als Täter fungieren [2, 4]. Sie tun dies großteils alleine oder gemeinsam mit KollegInnen. Erfahrungen von Praktikern aus der Mobbingberatung gehen sogar von einer viel höheren Beteiligungsrate der Vorgesetzten aus (bis zu 80 %).

Was sind die Gründe, dass Vorgesetzte einerseits ihre Fürsorgepflicht gegenüber den MitarbeiterInnen verletzen und darüber hinaus durch ihr Verhalten eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der sich die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Gemobbten aber letztendlich auch des gesamten Betriebes dramatisch reduzieren?

Ein Erklärungsansatz geht davon aus, dass Mobbing einem falschen Verständnis von Führungsverhalten zugrunde liegt: vermeintliches Untermauern der eigenen Machtposition durch willkürliche Schikanen gegenüber MitarbeiterInnen, Verdeckung eigener Unzulänglichkeiten, wobei der gemobbten Person die Rolle des „Sündenbocks“ zukommt.

Auch das direkte Weitergeben von „Druck von oben“ wird von Vorgesetzten angewendet, um eigene Frustrationen abzubauen.

Tab. 1

Was Mobber tun

- 1) **Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen** (Meinung und Kritik des Betroffenen werden ständig ignoriert, Anschreien, ständige Kritik, Drohungen, Kontaktverweigerung, etc.)
- 2) **Angriffe auf die sozialen Beziehungen** („wie Luft behandeln“, Versetzung weitab von KollegInnen etc.)
- 3) **Angriffe auf das soziale Ansehen** (hinter dem Rücken schlecht sprechen, Intrigen, lächerlich machen, Qualifikationen absprechen, sexuelle Annäherungen)
- 4) **Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation** (sinnlose oder kränkende Aufgaben werden zugewiesen bzw. Aufgaben weit unter oder über dem Können, Kongressbesuche werden verhindert, etc.)
- 5) **Angriffe auf die Gesundheit** (Androhung körperlicher Gewalt, sexuelle, körperliche Handgreiflichkeiten)

Es gibt aber auch Vorgesetzte, die Ihre MitarbeiterInnen unbewusst als persönliches Eigentum ansehen. Für solche Führungskräfte ist es oft unmöglich zu akzeptieren, dass andere Menschen eigene Ansichten, Vorstellungen und Strategien haben, die sich von jenen des Vorgesetzten unterscheiden. Die Grundstimmung in solchen Unternehmen wird durch Misstrauen geprägt. Der Mitarbeiter traut dem Vorgesetzten nicht und der Vorgesetzte traut dem Mitarbeiter nicht. Solche Situationen sind sowohl für die Produktivität des Unternehmens, als auch für das menschliche Klima kontraproduktiv.

Oft sind auch verschiedene Ängste maßgeblich für das Zustandekommen von Mobbingverhalten durch Vorgesetzte (Tab. 2):

Tab. 2

Ängste – maßgeblich für das Zustandekommen von Mobbingverhalten durch Vorgesetzte

- Angst vor Autoritätsverlust und Machteinbuße im Unternehmen.
- Angst davor, dass ihnen MitarbeiterInnen „auf der Nase herumtanzen“ könnten.
- Angst davor, dass sich MitarbeiterInnen über offenkundige Schwächen der Führungskraft lustig machen und das womöglich noch für ihre Karriereentwicklung wichtigen Führungskräften zutragen.
- Angst vor der Informationsweitergabe, weil sie fürchten, durch Verlust des Wissensvorsprungs in eine existenzbedrohende Defensive zu geraten.
- Angst davor, von anderen für nicht ausreichend informiert, unfähig oder sogar dumm gehalten zu werden.
- Angst davor, dass andere den Eindruck gewinnen könnten, sie seien ihrer (Arbeits- oder Führungs-) Aufgabe nicht gewachsen.
- Angst davor, dass ihr pädagogisches Geschick zur sachgerechten Anleitung, Kontrolle und Führung der ihnen zugeordneten MitarbeiterInnen nicht ausreicht.
- Angst davor, dass unzureichend angetriebene MitarbeiterInnen faulenzten.
- Angst vor Intrigen der MitarbeiterInnen, denen sie sich nicht gewachsen fühlen.
- Angst davor, dass MitarbeiterInnen die Führungskraft aus ihrer Position verdrängen.
- Angst vor Imageverlust gegenüber MitarbeiterInnen

Nach: Berndt Zuschlag

Mobbing – eine Störung des Systems

In Diskussionen über Mobbing wird häufig die Ansicht geäußert, dass gemobbte Personen zumindest Mitverursacher der Mobbingssituation sind und dass einem selbst so etwas daher nie passieren könnte. Diese Position dient keinem anderen Zweck, als aus den Opfern Täter zu machen und Mobbinghandlungen zu rechtfertigen.

Der deutsche Mobbing-Report [1] weist hingegen auf Folgendes hin: „Fakten, die einen Nährboden für Mobbing bilden können, sind auf der betrieblichen Ebene Aspekt der Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung, Reorganisation, das Führungsverhalten und die Organisationskultur.“ Weiter heißt es „in vielen Unternehmen werden nämlich die sozialen Auswirkungen von arbeitsorganisatorischen Veränderungen kaum durch unterstützende Maßnahmen flankiert ... In diesem Klima gedeihen Ängste.“

Neue Anforderungen in der Arbeitswelt stellen an sich noch keine negative Belastungen für die MitarbeiterInnen dar. Die Bearbeitung verantwortungsvoller, komplexer und abwechslungsreicher Aufgaben und die Erhöhung der individuellen Entscheidungs- und Handlungsspielräume können durchaus das Selbstbewusstsein stärken und die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Wie sich die Veränderungen auf die Beschäftigten auswirken, ob sie überwiegend positiv bzw. negativ erlebt werden, ist nur in geringem Ausmaß von der jeweiligen individuellen, psychischen Struktur abhängig. Vielmehr spielen die organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen sowie die sozialen Beziehungen auf der Kolleg/innen- und Vorgesetztenebene hierbei eine entscheidende Rolle. In vielen Unternehmen werden die sozialen Auswirkungen von arbeitsorganisatorischen Veränderungen kaum durch Unterstützungsmaßnahmen flankiert.

Ursachen für Mobbing liegen in arbeitsorganisatorischen Defiziten, die eine Stressbelastung für Gruppen im Unternehmen darstellen. Darüber hinaus spielt die mangelnde Handlungskompetenz von Vorgesetzten bei der frühzeitigen Bearbeitung sozialer Konflikte eine bedeutende Rolle. Zunehmender Arbeitsdruck aufgrund von Rationalisierungen und Unterbesetzung bewirkt einen beträchtlichen Leistungsdruck, der zu psychischer Überforderung durch zu großen Arbeitsanfall führt. Auch Umstrukturierungen wie Ausgliederungen oder Schließung von Betriebsteilen können das Mobbingrisiko erhöhen. Geringe MitarbeiterInnenorientierung der Führungskräfte, wie etwa die Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen ohne Rücksicht auf betroffene MitarbeiterInnen und unklare Kompetenzverteilungen sind weitere auslösende Faktoren. Die persönliche Disposition (Wertvorstellungen, Verhaltensrepertoire) aller beteiligten Personen kann manchmal dazu beitragen, wie mit Schwierigkeiten am Arbeitsplatz umgegangen wird. Besonders gefährdet sind MitarbeiterInnen in „sozial schwacher“ oder in „exponierter“ Stellung. Damit sind aber nicht die persönlichen Schwächen des Mobbingopfers gemeint, sondern die schwache Position entsteht aufgrund von Schwächen der Arbeitsorganisation. In der exponierten Stellung befinden sich sehr häufig gerade engagierte MitarbeiterInnen, die mangelhafte Unterstützung durch übergeordnete Strukturen erhalten.

In der Regel stimmt aber in einem Unternehmen, in dem gemobbt wird, etwas mit dem Betriebsklima nicht – und zwar grundsätzlich! So herrscht in solchen Unternehmen möglicherweise ein harter Konkurrenzkampf und kollegiales Verhalten geht in Anonymität oder Angst unter. Oder die Führungsverantwortlichen versäumen es, sich um die Probleme ihrer Angestellten zu kümmern. In diesem Fall sind die MitarbeiterInnen auf sich allein gestellt.

Generell gesagt bedeutet das, dass in einem Betrieb, in dem Mobbing stattfindet, „Spannungen“ vorliegen und der/die Gemobbte durch Ausgrenzung zum „äußeren Feind“ abgestempelt wird. Er/sie erfüllt damit eine Stabilisierungsfunktion für die Gruppe. Die innere Harmonie der Arbeitsgruppe bleibt damit anscheinend gewahrt. Um den „Normalzustand“ wiederherzustellen wird so lange gegen den Kollegen oder die Kollegin vorgegangen, bis durch ständige Krankheit oder Selbstkündigung bzw. durch eine Kündigung durch den Arbeitgeber der „Fremdkörper beseitigt ist“. Somit sind die Betroffenen lediglich „Symptomträger“, nicht aber Ursache dieser Spannungen. Das bedeutet auch, dass Hilfsangebote, die ausschließlich auf die Betroffenen abgestimmt sind, versagen müssen. Denn eine durch Unterstützungsangebote entwickelte Stärkung und Wiedereingliederung des/der Gemobbten würde dazu führen, dass die Gruppe ein neues Feindbild braucht und der Prozess gegenüber einer anderen Person erneut in Gang gebracht werden muss.

Mobbing im Krankenhaus

Risikofaktoren für das Auftreten von Mobbing in einem Betrieb sind gemäß Literatur unzureichende Arbeitsorganisation und steile Hierarchien. Dass vor allem die großen Spitäler stark hierarchisch organisiert sind, wird niemand bestreiten. Gerade Krankenhausstrukturen weisen einen hohen Grad an medizinischem Taylorismus auf. Das bedeutet, dass ein starkes Ausmaß an Arbeitsteilung, viele unterschiedliche Hierarchieebenen und Leitbilder nebeneinander existieren. Und das macht die Führung nicht einfacher. Mobbing im Krankenhaus, gegenüber und unter Pflegepersonen gleichermaßen wie gegenüber und unter ÄrztInnen kann Ausdruck eines extremen hierarchischen, machterhaltenden Denkens sein. Um es noch einmal auf den Punkt zu bringen: Krankenhausstrukturen scheinen diesen Verhaltensweisen insofern Vorschub zu leisten, als hier im Vergleich zu Organisationsstrukturen in anderen Bereichen nach wie vor starre hierarchische Strukturen mit wenig Flexibilität bestehen.

Eine Studie der Universität Frankfurt zeigte auf, dass in deutschen Spitälern siebenmal häufiger gemobbt wird als an anderen Arbeitsstellen. Nach einem Aufruf des Verbandes der AssistenzärztInnen der Schweiz meldeten sich Ärztinnen und Ärzte aus allen Hierarchiestufen der deutschen und französischen Schweiz. Auffallend war, dass die kleineren Krankenhäuser offensichtlich von Mobbingattacken verschont geblieben waren. Kleine Betriebe können sich Mobbing-bedingte Ausfälle weniger leisten als Großbetriebe.

Besonders anfällig für Mobbing scheinen die Universitäts-spitäler zu sein, wo um die begrenzten Weiterbildungsstellen und die Karriere konkurrenziert wird. Gelegentlich entsteht der Eindruck, dass alles nicht so unerwünscht ist. Das Mobbing wird so zum Selektionsinstrument. Dabei wäre es eine Führungsaufgabe, die Mitarbeiter zu qualifizieren und zu entscheiden, wer für eine Karriere geeignet ist. Wer als Chef solche Entscheidungen der Gruppendynamik auf den unteren Stufen überlässt, stellt sich selbst kein gutes Zeugnis aus.

Die Kriterien einer unzureichenden Arbeitsorganisation sind

ebenfalls an den meisten Spitälern erfüllt: Unklare Aufgabenteilung (z.B. fehlende Abgrenzung zu anderen Berufen im Spital, Unklarheiten bei der Kompetenzverteilung), fehlende Selbstbestimmung (Notfälle, Verfügbarkeit via Piepser), mangelnde Honorierung von Leistung, hoher Leistungsdruck und überlange Arbeitszeiten. Gerade viele junge ÄrztInnen arbeiten am Beginn ihrer Laufbahn ohne regulären Arbeitsvertrag und werden damit auch besonders anfällig.

Man muss den Primärärzten aber auch zugute halten, dass sie nicht selten selber unter Druck stehen.

Bei Mobbing geht es nicht nur um das persönliche Leiden der Betroffenen. Mobbing kann nicht im Eigeninteresse eines Spitals sein, jedenfalls nicht, wenn es florieren soll. Mobbing schadet dem Ruf eines Spitals, stellt ein Risiko bei der Patientenbetreuung dar und ist volkswirtschaftlich gesehen sehr teuer.

Wie kann Mobbing vermieden werden?

Das Unterbinden von Psychoterror, so die Experten einhellig, ist eine Angelegenheit des Managements. Es muss trainiert sein, Mobbing-Anzeichen zu erkennen und Konflikte zu lösen.

Mobbingopfer suchen die Ursachen oft bei sich selbst: alles was sie tun, führt zu einer weiteren Verschlimmerung der Lage, sie beginnen an sich selbst zu zweifeln. Knorz und Zapf [5] haben Mobbingopfer, die den Psychoterror erfolgreich überstanden haben, nach ihren Strategien befragt. Als wichtigste und aussichtsreichste Handlungsweisen im Umgang mit der Mobbingssituation erwiesen sich einerseits, Grenzen zu setzen, Eskalationsangebote nicht mehr anzunehmen und sozusagen aus dem Spiel auszusteigen. Dazu ist es notwendig, wieder eine persönliche Stabilisierung zu erzielen, die mittels medizinischer Behandlung, Coaching oder Psychotherapie erreicht werden kann. Das Vornehmen organisatorischer Veränderung im Betrieb stellte einen essentiellen Faktor in der Bewältigung von Mobbingvorgängen dar.

Aus der Untersuchung von Knorz und Zapf geht auch hervor, dass ein Mobbingvorgang kaum jemals alleine bewältigt werden kann, da der Ablauf für die Betroffenen unkontrollierbar ist. Befragt, was Mobbingopfer anderen Personen in vergleichbaren Situationen raten würden, findet sich als am häufigsten geäußerte Anweisung, den Arbeitsplatz zu verlassen, gefolgt von Suche nach Unterstützung.

Zur erfolgreichen Vermeidung von Mobbing im Betrieb empfiehlt es sich, dass die Betriebsleitung klar legt, dass in ihrem Einflussbereich Mobbing nicht geduldet wird. Als nächster Schritt ist eine generelle Aufklärung über das Phänomen Mobbing und seine Folgen notwendig, um die MitarbeiterInnen zu sensibilisieren. Sollte Mobbing aber bereits stattfinden, ist es sinnvoll, eine Mobbinganalyse vorzunehmen. Was bedeutet Mobbing für den Betroffenen, welche Feindseligkeiten werden wahrgenommen? Wer sind die Täter – wer die UnterstützerInnen der gemobbten Person? Auch die Entstehung und der Verlauf des Mobbingvorganges müssen ebenso wie die Handlungsspielräume und -möglichkeiten der Betroffenen untersucht werden. Darüber hinaus ist es besonders wichtig, die tatsächlichen bereits eingetretenen psychischen und physischen Schäden des Gemobbten festzustellen.

Bei den ersten Anzeichen von Mobbing ist ein sofortiges Einschreiten notwendig. Wichtig ist es, Voraussetzungen zu schaffen, um den Betroffenen helfen zu können. Dazu zählen Maßnahmen wie Dokumentation der Vorfälle, Anbieten von Lösungsmöglichkeiten und die Analyse der Mobbingauslöser im Betrieb.

Zur Vermeidung von Mobbing wurden an deutschen Universitätskrankenhäusern (z.B. Philipps Universität Marburg, Klinikum der Friedrich Schiller Universität Jena) durch die Verwaltungsdirektion Dienstvereinbarungen (ähnlich den Betriebsvereinbarungen gegen Mobbing, die seit einigen Jahren in manchen privatwirtschaftlichen Firmen abgeschlossen werden) für das gesamte Klinikpersonal abgeschlossen. Betriebsvereinbarungen dienen auch dazu, Sanktionsmöglichkeiten im Falle von Mobbing ausüben zu können. Abteilungsleiter und Klinikdirektoren werden aufgefordert, selbst zum Abbau derartiger Strukturen, die häufig nur dem eigenen Machterhalt dienen, beizutragen. Dies kann auch über Sensibilisierung der MitarbeiterInnen mittels Aufklärungskampagnen, Seminaren und Fortbildungen geschehen.

Die Krankenhausträger sollten gleichermaßen an der Einführung flacher Hierarchien und kooperativer Leistungsstrukturen in den Kliniken arbeiten.

Vorgesetzte und KollegInnen, mit denen man den Arbeitsalltag teilen muss, kann man sich in der Regel nicht selbst aussuchen. Es wird darum auch niemand erwarten, von allen geliebt zu werden. Aber es gibt Regeln des Zusammenlebens, die unabhängig von Sympathie und Antipathie Gültigkeit haben, und um die Einhaltung dieser Regeln geht es, um das Einfühlungsvermögen in die anderen Personen und das Verhindern von unkontrollierter Feindseligkeit. Dazu muss jedoch die nötige arbeitsorganisatorische Struktur vorhanden sein und der Einzelne die Möglichkeit haben, seine Rechte wahrnehmen zu können.

Literatur

- 1 Meschkutat B, Stackelbeck M, Langenhoff G: Der Mobbing Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. 2002, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschungsbericht Fb951
- 2 Zapf D: Mobbing in Organisationen. Ein Überblick zum Stand der Forschung. Ztschrift Arbeits und Organisationspsychologie 1999, 43: 1–25
- 3 Zapf D, Groß C: Mobbing – Konflikteskalation am Arbeitsplatz. Forschung Frankfurt – Wissenschaftsmagazin der Johann Wolfgang Goethe-Universität, 2000, 18: 22–33
- 4 Leymann H: Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. 1993, Reinbek: Rowohlt
- 5 Knorz C, Zapf D: Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. Ztschrift Arbeits und Organisationspsychologie 1996, 40: 12–21

**Univ.-Prof. Dr. Karin Gutiérrez-Lobos,
OÄ Dr. Brigitte Schmidl-Mohl
Univ. Klinik f. Psychiatrie Wien
Währinger Gürtel 18–20
A-1090 Wien
karin.gutierrez@akh-wien.ac.at
brigitte.schmidl-mohl@akh-wien.ac.at**