

PRÄVENTION

Arbeitsmedizin

hilfe bei MOBBING

Wer am Arbeitsplatz unter Demütigungen, Ausgrenzung, Über- oder Unterforderung leidet, wird auf die Dauer krank. Hier sind auch die Ärzte bei Diagnose und Therapie gefordert.

Mobbinghandlungen hat es schon immer gegeben und trotz Aufklärung und präventiver Maßnahmen werden sie sich in Zukunft nicht gänzlich vermeiden lassen. Das soll kein Freibrief sein, sondern ist vielmehr ein Hinweis auf das vorherrschende Menschenbild, ein weit verbreitetes Führungsselbstverständnis und eine Kultur des gegenseitigen Umgangs miteinander.

Mobbing ist ein komplexes Thema und läßt sich nicht auf ein Opfer-Täter-Schema reduzieren. Genau diese Denkweise – gut-böse, schwarz-weiß, schuldig-unschuldig – begünstigt Mobbing. Mobbinghandlungen sind meist nur Symptome tiefer liegender Probleme im Betrieb. Um Wege aus der verfahrenen Situation zu finden, geht es nicht vorrangig darum, Schuldige zu suchen, sondern nach den betrieblichen Ursachen zu forschen, die Mobbinghandlungen überhaupt ermöglichen.

Merkmale von Mobbing

Mobbing kann alle Mitarbeiter treffen und auf beziehungsweise zwischen allen Hierarchieebenen stattfinden. Merkmale sind zum Beispiel Isolation, Grenzverletzungen, die Delegation der Verantwortung für betriebliche Probleme auf Mitarbeiter, üble Nachrede, das Vorenthalten wichtiger Informationen, der

Ausschluß der Person von sozialen Zusammenkünften im Betrieb sowie zu viel oder zu wenig Arbeit.

Mobbinghandlungen

Mobbing ist eine sehr ausgefeilte Art, destruktiv einen Konflikt auszutragen. Die dazugehörigen Handlungen sind Symptome für gestörte innerbetrieblicher Strukturen und deren Dynamik, zumeist hinter den Kulissen, **und** ein Zeichen für Orientierungslosigkeit durch unprofessionelle Mitarbeiterführung.

Dazu gehören beispielsweise:

die **Unterstellung** von angeblich nicht passenden Verhaltensweisen, ausschließlich negative Rückmeldungen zu persönlichem Verhalten, charakterlichen Eigenschaften und fachlicher Arbeit.

Tribunale in Form eines Personalgespräches oder von Teamsitzungen: Der Betroffene wird vor und von mehreren Personen angeprangert, Dinge getan oder gesagt zu haben. Alles, was der Betroffene erwidert, wird gegen ihn verwendet.

Persönliche Grenzverletzungen: Der Betroffene scheint „vogelfrei“, gängige Umgangsformen werden außer Kraft gesetzt.

Double-Bind-Botschaften: Vorgesetzte und Kollegen fordern zum Beispiel fachliche Leistungen, die sie sich selbst nicht abverlangen. Sie stellen dem Betroffenen verbal in Aussicht, daß er wieder ins Team integriert wird, obwohl schon ein Nachfolger für ihn gesucht wird.

Unerbittliche soziale Härte gegenüber Mitarbeitern, die beispielsweise eine schwere Krankheit durchgemacht haben oder alleinerziehenden Müttern, deren Arbeitszeiten immer so gelegt werden, daß sie mit den Kindergartenzeiten kollidieren. Mitleid oder gespielte Besorgnis zählen ebenfalls dazu.

Mobbing bewirkt psychosozialen Streß

Mobbing gehört zu der Kategorie **psychischer Fehlbelastung** am Arbeitsplatz. Mobbinghandlungen lösen besonderen **negativen Streß** aus, bedingt durch die bewußten oder **nicht** bewußten Existenz vernichtenden (auf psychischer und materieller Ebene) Handlungen der aktiven und passiven Akteure. Das Dilemma des Betroffenen besteht darin, daß er Teil des Spiels und diesem ausgeliefert ist.

Betroffene reagieren mehr oder weniger schnell mit Gesundheitsbeeinträchtigungen und Krankheiten. Das fängt beispielsweise mit sehr lästigen immer wiederkehrenden Gedanken an, die sich verselbständigen und zu Zwangsgedanken werden können, etwa: Was mache ich falsch, wie kann ich in dieser und jener Situation reagieren, was machen meine Kollegen mit mir, und warum gerade mit mir, ich habe mir doch nie etwas zu Schulden kommen lassen, irgend etwas stimmt wohl nicht mit mir, warum...? Und immer wieder stehen Bilder von Situationen vor Augen, in denen der Betroffene gedemütigt, belogen oder ignoriert wurde.

Die Rolle des Arztes

Eine entscheidende Funktion kommt in dieser Situation dem behandelnden Arzt zu, den der Mobbingbetroffene wegen gesundheitlicher Beeinträchtigungen eventuell schon früh aufsucht. Zu diesem Zeitpunkt weiß der Patient oft selbst noch nicht, daß seine zunehmenden Kopfschmerzen, Migräneanfälle, Nackenmuskelverspannungen, Rückenschmerzen, ischialgieforme Beschwerden, zunehmende Verschlechterung einer Pollenallergie, immer öfter auftretende Asthmaanfälle, Magenbeschwerden, Schlafstörungen und plötzlich auf-

fällige Infektanfälligkeit mit dem am Arbeitsplatz durch Mobbing hervorgerufenen negativen Streß zusammenhängen. Natürlich muß abgeklärt werden, ob sich organische Veränderungen nachweisen lassen. Aber so früh wie möglich sollte der behandelnde Arzt anamnestic nach der Arbeitssituation fragen (der Betroffene schämt sich häufig, davon zu erzählen) – spätestens, wenn Abklärungsversuche fehlschlagen und sich Symptome trotz Medikation nicht bessern, sondern eher verschlechtern.

Der Arzt sollte über die Hintergründe des Mobbings (siehe oben) Bescheid wissen und frühzeitig die Weichen stellen. Die Aussage „psychogen bedingt“ über das Krankheitsbild und Überweisung zum Psychologen, Neurologen oder Psychiater greifen hier nicht. Psychopharmaka sind nur in seltenen Fällen erforderlich, sofern das Mobbing nicht eskaliert. Der Arzt muß möglichst umgehend auf systemische Mobbingberatung hinweisen (allerdings **bezahlen** die Kassen dies zur Zeit leider nicht), um der Ohnmacht des Betroffenen eine effektive Hilfe entgegenzusetzen. So ermöglicht u.a. etwa Mediation eine zügige Konfliktlösung am Arbeitsplatz mit allen Beteiligten, gegebenenfalls unter Einbezug eines Juristen. Auch über juristische Möglichkeiten, Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers, Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, Schuldverhältnis, Arbeits-/Gesundheitsschutz, Organisationsverschulden, Beschwerderecht etc. sollten wir als Ärzte Bescheid wissen, um unseren Patienten raten zu können. Das erfordert eine umfassendere Beschäftigung mit diesem Thema, als dieser Artikel bieten kann.

Sicher sind Krankschreibungen notwendig, um den Betroffenen Entlastung zukommen zu lassen, und Kuraufenthalte haben ebenfalls ihre entsprechende

Funktion. Doch selbst dort wird der Gemobbte nicht genesen und kann nicht als „geheilt“ entlassen werden, wenn die Konflikte am Arbeitsplatz nicht zeitnah gelöst werden.

Wir haben von Mobbing betroffene Ärzte erlebt, die sich nicht mehr ausreichend konzentrieren konnten, um selbstständig ein Telefongespräch zu führen. Vor allem bei Suizidgefährdeten muß der Konflikt so schnell wie möglich gelöst werden. Zielgenaue Unterstützung bieten professionelle Mobbing-Beratungsstellen, für die mobbing-net.de* Qualitätskriterien erarbeitet hat. Eine Zertifizierung und Akkreditierung wäre dringend notwendig.

Umstrukturierung begünstigt Mobbing

Seit einiger Zeit suchen sehr viele Mitarbeiter und Ärzte aus Krankenhäusern die Beratungsstelle auf. Die Ursachen für deren Mobbingsituation sind größtenteils auf die Orientierungslosigkeit der Belegschaft, bedingt durch undurchschaubare Umstrukturierungsprozesse, zurückzuführen. Interessen, Macht und Status auf allen Ebenen stehen im Vordergrund. Die Chancen der Veränderung können und wollen viele nicht sehen. Statt Aufbruch herrscht meist Untergangsstimmung und die Chefetagen schüren die Existenzangst. Probleme und Konflikte, die in Umbruchsituationen vermehrt auftreten, werden nicht gelöst, qualifizierte und ältere erfahrene Mitarbeiter eher ins Abseits gestellt. Ethische und moralische Werte am Arbeitsplatz scheinen, trotz Leitbilddiskussion, abhanden gekommen zu sein.

Weiterführende Literatur zum Thema:

Beate v. Eisenhart-Rothe; Thomas Böcker (Hrsg) „Wenn plötzlich die Chemie nicht mehr stimmt...“; RKW-Verlag; ISBN 3-89644-214-7

Anschriften der Verfasserinnen:

PD Dr. med. Roswita Müller

Privatdozentin an der MHH

mobbing-net.de

Achatweg 3

30823 Garbsen

Beate von Eisenhart-Rothe

Profile, Büro für Organisationsberatung

und Supervision

mobbing-net.de

Jakobistr. 4

30163 Hannover

E-Mail:

eisenhart-rothe@mobbing-net.de