

# Mobbing – was kann man dagegen tun?

Fortbildungsveranstaltung der Nordrheinischen Akademie für ärztliche Fort- und Weiterbildung – Welche Unterstützung kann die Ärztekammer Nordrhein bieten?

von Martina Levartz und Brigitte Hefer\*

Über Mobbing in Krankenhaus und Praxis diskutierten rund 60 Ärztinnen und Ärzte kürzlich im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung der Ärztekammer Nordrhein in Düsseldorf.

Die Mobbing-Ansprechpartnerinnen der Ärztekammer Nordrhein (siehe auch Kasten unten) blicken inzwischen auf zwei Jahre Mobbing-Beratung zurück und haben mit mehr als 130 Kolleginnen und Kollegen persönliche oder telefonische Gespräche geführt. Die Erfahrungen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Das Angebot der Mobbing-Beratung wird von den Kolleginnen und Kollegen angenommen.
- Die Einleitung einer Schlichtung und damit die Anhörung der Gegenseite wurde bisher jedoch (bis auf wenige Ausnahmen) abgelehnt, da die ratsuchenden Ärztinnen und Ärzte eher Repressionen erwarten als eine Entspannung der Situation. Über die Einschätzung der Problematik aus der Sicht des „Mob-

bers“ liegen den Mobbing-Ansprechpartnerinnen daher keine Erkenntnisse vor.

- Häufig ist Mobbing nicht das primäre Problem, sondern es stehen Organisationsmängel, arbeits- oder berufsrechtliche Probleme im Vordergrund. Diese drücken sich in Unzufriedenheit und in „Mobbing-Aktionen“ aus, in denen das Opfer eine Sündenbockfunktion hat.
- Das Gespräch mit den Mobbing-Ansprechpartnerinnen wurde von den „Mobbingopfern“ in den meisten Fällen als hilfreich hinsichtlich der Beurteilung und Objektivierung der Situation durch einen Externen sowie der Beratung hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise angesehen.
- Viele der „Gemobbten“ befürchten bereits Repressionen, wenn bekannt wird, dass sie die Mobbing-Beratung der Ärztekammer Nordrhein in Anspruch genommen haben.

Daher liegt die Schwelle, die Mobbing-Beratung der Ärztekammer anzunehmen, recht hoch. Die Zeit-

## Fakten aus der Mobbing-Beratung der Ärztekammer Nordrhein: ■

<b>Beratungen insgesamt (Februar bis 6. November 2000):</b>	<b>115</b>
<b>Alter:</b>	
bis 35 Jahre	16
36-45 Jahre	38
46-55 Jahre	14
älter als 56 Jahre	8
nicht bekannt	39
<b>Tätigkeitsfeld:</b>	
Klinik	74
Praxis	8
sonstige Institutionen	9
nicht bekannt	24
<b>berufliche Position:</b>	
Arzt im Praktikum	6
Assistenzarzt	18
Facharzt	37
Oberarzt	29
Chefarzt	1
niedergelassener Arzt	5
nicht bekannt	39
<b>Mobber: (Mehrfachnennung möglich)</b>	
Vorgesetzter	73
Gleichgestellte	15
Personal	5
Verwaltung	5
nicht bekannt	25
<b>Zeitraum des Mobbens:</b>	
unter 1 Jahr	27
1-3 Jahre	48
3-6 Jahre	10
mehr als 6 Jahre	3
nicht bekannt	27
<b>Mögliche Folgen:</b>	
arbeitsunfähig geschrieben	25
Klage über Krankheitssymptome	16
Arbeitsverhältnis beendet	13

### Ärztekammer Nordrhein berät bei Mobbing in Klinik und Praxis

Mitglieder der Ärztekammer Nordrhein, die ihre Probleme am Arbeitsplatz auf Mobbing zurückführen, können sich bei ihrer Kammer beraten lassen und ggf. eine berufsrechtliche Überprüfung oder ein Schlichtungsverfahren einleiten lassen.

Der Vorstand der Ärztekammer Nordrhein hat zwei Ansprechpartnerinnen für Fragen des Missbrauchs und der Repression in hierarchischen Arbeitsverhältnissen benannt:

Dr. med. Brigitte Hefer: Tel: 0211 / 4302 504

Dr. med. Martina Levartz: Tel: 0211 / 4302 556

ÄkNo

spanne zwischen Beginn des Mobbings und Kontaktaufnahme mit der Ärztekammer beträgt mehr als ein Jahr. Die Situation ist dann bereits festgefahren und hat zu psychischen Beeinträchtigungen geführt,

\* Der Vorstand der Ärztekammer Nordrhein hat Dr. med. Brigitte Hefer und Dr. med. Martina Levartz als Ansprechpartnerinnen für Ärztinnen und Ärzte für Fragen des Missbrauchs und der Repression in hierarchischen Arbeitsverhältnissen benannt.

**Vorbeugung gegen Mobben**

- gute Streitkultur (statt Sündenbock suchen) am Arbeitsplatz, Konflikte zeitig ansprechen, fair lösen, gute Arbeitskultur
- Aufgaben, Ziele und Zuständigkeiten klar abstecken und situationsgerecht anpassen
- eigene Stärken und Schwächen realistisch einschätzen
- sich über Mobbing informieren

**Frühabwehr bei Mobbing:**

- bei Konflikten rechtzeitig aktiv werden, Kollegialität zeigen, zur Schlichtung beitragen
- Verbesserungsvorschläge erarbeiten
- sich rechtzeitig beraten lassen (Selbsthilfegruppen, Betriebsarzt aufsuchen, Beratungsstellen, evtl. Rechtsberatung)

**Spätabwehr bei Mobbing:**

- die Größe des entstandenen Schadens und der persönlichen Verletzung abschätzen (Krankheitszeichen)
- professionelle Hilfe aufsuchen (Arzt, Psychotherapeut, Anwalt)
- mögliche Alternativen diskutieren (anderweitige Bewerbung, Kündigung, Abfindung, Beratung psychosoziale Rehabilitation)

was wiederum eine ungünstige Ausgangsposition für eine Problemlösung darstellt. Die Umsetzung der gemeinsam mit den Mobbing-Ansprechpartnerinnen erarbeiteten Schritte ist wegen der emotionalen Betroffenheit schwierig. In der Regel fehlen in den betroffenen Einrichtungen Strukturen zur Bewältigung des Mobbing-Problems.

**Mobbing ernst nehmen!**

Mobbing wird in vielen Krankenhäusern als Thema noch nicht ernst genug genommen und von der Krankenhausleitung oft als individuelles Problem ausgeklammert. Angesichts der betriebswirtschaftlichen und gesundheitlichen Folgen sollte Mobbing jedoch auf allen Ebenen des Krankenhauses ein Thema sein.

Allen Beteiligten muss klar sein, dass Mobbing als unerwünschtes Verhalten geächtet wird. Der Arbeitgeber oder der Abteilungschef muß im Rahmen seiner Fürsorgepflicht bereit sein, entsprechende Sanktionen einzusetzen. Bei Mitarbeitern und Führungspersonal muss ein Problembewusstsein geschaffen werden. Durch Foren wie Personalversammlungen, Leitungs-, Abteilungs- und Mitarbeiterbesprechungen, Öffentlichkeitsarbeit im Krankenhaus (Rundschreiben, Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift usw.) lässt sich eine breite Basis gegen Mobbing

schaffen. Zusätzlich kann es sinnvoll sein, durch eine anonyme Mitarbeiterbefragung organisatorische Schwachstellen aufzudecken, die Stimmung in einer Abteilung zu erfassen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfragen.

**Mobbing zum Thema machen**

Dies war auch die zentrale Aussage des Vortrages, den der Kollege Jens Christian Piel bei der Fortbildungsveranstaltung der Ärztekammer Nordrhein hielt. Er legte die Facetten des Mobbings im ärztlichen Arbeitsbereich und die gesundheitlichen Auswirkungen (*siehe Kasten unten*) sowie die Möglichkeiten des Erkennens und der Prophylaxe (*siehe Stichpunkte im Kasten oben*) dar.

**Rechtliche Möglichkeiten**

Der Justitiar der Ärztekammer Nordrhein, Dr. iur. Dirk Schulenburg, erläuterte den Teilnehmern der Fortbildung, welche Möglichkeiten Berufs- und Arbeitsrecht in der Mobbing-Bekämpfung bieten und welche Pflichten sich aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ergeben. Da viele Fragen zu den rechtlichen Möglichkeiten bei Mobbingproblemen gestellt wurden, wird dieses Thema in einer der nächsten Ausgaben des *Rheinischen Ärzteblattes* gesondert behandelt werden.

Fragen zu Verstößen gegen das Berufsrecht beantwortet die Ärztekammer Nordrhein im Rahmen der Mobbing-Beratung. Zu allen weiteren rechtlichen Fragen, insbesondere solchen zum Arbeitsrecht, nimmt die Ärztekammer – unter anderem aus haftungsrechtlichen Gründen – nicht Stellung. Hier sollte frühzeitig ein Fachanwalt konsultiert werden, zum Beispiel bei arbeitsrechtlichen Fragen ein Anwalt für Arbeitsrecht.

**Mobbing-Probleme „vor Ort“ lösen**

Mobbing entsteht in den einzelnen Einrichtungen, und das Problem muss auch dort gelöst werden. Ziel muss es sein, frühzeitig und intern dem Mobbing entgegenzuwirken. Häufig entsteht Mobbing auf dem Boden von Organisationsmängeln, Zuständigkeiten sind nicht klar definiert, Dienstpläne werden

Zeitverlauf	Symptome
<b>1. Phase</b> erste Reaktionen	<b>Unwohlsein:</b> Kopfschmerz, Schlafstörungen, gastrointestinale Probleme, Depression, Antriebslosigkeit
<b>2. Phase</b> 1/2 bis 1 Jahr	<b>Posttraumatische Stresssymptome (PTSD):</b> Störungendes seelischen Gleichgewichtes
<b>3. Phase</b> 1 bis 2 Jahre	<b>Generelle Angstsyndrome (GAD):</b> allgemeine Angstzustände
<b>4. Phase</b> 2 bis 4 Jahre	<b>Chronifizierte Beschwerden</b>
<b>5. Phase</b> einer von zwei Verläufen	<b>Schwere Störungen:</b> Depressionen, zwanghaftes Verhalten, Logorrhoe, Flucht in Alkohol u.a. Drogen/Medikamente, Verlust der Konzentrationsfähigkeit, Suizidalität!

## Informationen im Internet:

<http://www.sozialnetz-hessen.de/mobbing/betroffn/wastun.htm>  
[http://www.infoquelle.de/Job\\_Karriere/Mobbing/Mobbing.cfm](http://www.infoquelle.de/Job_Karriere/Mobbing/Mobbing.cfm)  
<http://www.kbibk2.ac.at/ergonomie/artikel/06/mobbing2.htm>  
<http://home.t-online.de/home/pb.id/mob.htm>  
<http://www.mobbing-zentrale.de/aktuelles.html>  
<http://www.psychodoc.at/mobbingartikel.htm>  
<http://www.mobbing-net.de>  
<http://www.oetv.nw1.de/info/mobbing/fuehrung.htm>  
<http://mitglied.tripod.de/DGBWeinheim/mobbing.html>  
<http://www.igmetall.de/buecher/onlinebroschueren/mobbing/mobbing.html>  
[http://www.dgb.de/themen/mobbing\\_01.htm](http://www.dgb.de/themen/mobbing_01.htm)  
<http://www.nananet.de/bwdag/Mobbing/Mobbin1.HTM>

## Betriebsstrukturen zur Vorbeugung von Mobbing sollten:

- klare Organisations- und Betriebsstrukturen geschaffen werden
- im Krankenhaus Personen benannt werden, an die Mitarbeiter sich bei Mobbingproblemen wenden können (aus allen Berufsbereichen)
- im Krankenhausbereich sollen moderierte Gespräche und Schlichtungsgespräche als institutionelle Einrichtung festgelegt werden, hier ist auch die Verwaltung einzubeziehen (Fürsorgepflicht des Arbeitgebers)
- Rechtsschutz und Gewerkschaften sollten sich des Themas der arbeitsrechtlichen Verstöße durch Mobbing vermehrt annehmen
- Betriebsvereinbarungen sollten implementiert werden

„willkürlich“ erstellt et cetera. In der Diskussion wurde klar, dass es wünschenswert sei zu versuchen, Konflikte auf dem „Kleinen Dienstweg“ zu lösen.

Als nächste Stufe wird eine feste niedrigschwellige Anlaufstelle für Mitarbeiter, die sich in ihrem Arbeitsverhältnis gemobbt fühlen, für sinnvoll erachtet.

Diese Stelle sollte mit vertrauenswürdigen, kompetenten und geachteten Mitarbeitern besetzt sein. Absolute Vertraulichkeit ist Voraussetzung dafür, dass diese Anlaufstelle von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt wird.

## Total Quality Management

Einige Kliniken institutionalisieren zum Beispiel im Rahmen der Einführung von Total Quality Management (TQM) Strukturen, die eine Problemkommunikation einbeziehen und dadurch Mobbing vorbeugen helfen.

## Betriebsvereinbarungen gegen Mobbing

In einigen Kliniken wurden bereits Betriebsvereinbarungen gegen Mobbing geschlossen (zum Beispiel Uni-Kliniken Hamburg). Diese haben zum Ziel, eine feste Kommuni-

kationsstruktur zu schaffen, in der Probleme frühzeitig angesprochen und das Auftreten von Mobbing dadurch möglichst verhindert oder zumindest durch vereinbarte Kommunikationsstrukturen die Lösung von Mobbing-Problemen erleichtert wird. Die Ärztekammer Nordrhein denkt darüber nach, eine Muster-Betriebsvereinbarung gegen Mobbing vorzubereiten und diese Interessierten zur Verfügung zu stellen.

## Mobbing-Folgen behandeln

Mobbing macht krank: In fast einem Drittel der bei der Ärztekammer Nordrhein vorgetragenen Fälle lagen teilweise langfristige Krankenschreibungen vor. Diese Zahl wird von anderen Stellen bestätigt.

Damit sich der Gemobbt in der Lage fühlt, in einem neutralen und emotionsarmen Gespräch mit dem Mobber eine Lösung des Problems zu finden, kann eine ärztliche Behandlung und psychotherapeutische Unterstützung sinnvoll sein.

Zum Thema Mobbing gibt es in der Literatur (*siehe Kasten „Literaturbeispiele“ unten*) und im Internet heute bereits eine Vielzahl interessanter Veröffentlichungen (*siehe auch Kasten „Informationen im Internet“ oben*).

## Literaturbeispiele:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA):  
**Mobbing am Arbeitsplatz, Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien.**  
 Sonderschrift S 49, Dortmund/Berlin 1999  
 Zapf, D., Knorz, C.:  
**Mobbing in Organisationen – Überblick über Stand der Forschung**  
 Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43 (N. F. 17) 1,1-25, 1999  
 Bödecker, August-Wilhelm (Hrsg.)  
**Mobbing – vom Erleben zur Krankheit**  
**ärztliche und rechtliche Aspekte**  
 Martina Galunder-Verlag, Nümbrecht 2000  
 Kollmer, Norbert  
**Mobbing im Arbeitsverhältnis**  
 Forkel-Verlag, Heidelberg 1997  
 Leymann, Heinz  
**Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz**  
 Rowohlt, Reinbek 1993  
 Leymann, Heinz  
**Der neue Mobbingbericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote**  
 Rowohlt, Reinbek 1995