



Bei uns wird gemobbt! Ist unsere Stationsleitung daran Schuld?

Autor	Viola Böhm; Lily Kocic; Wiltrud Neugebauer; Ines Wagner-Wirth
Institut	Facharbeit Stationsleitungskurs bfw München
Erschienen	2001 / 2002
Sonstiges	

Inhaltsverzeichnis

[I. Vorwort](#)

[II. These](#)

[1. Verteilung der Fragebögen](#)

1.1. Fragebogen

[2. Auswertung der Fragebögen](#)

2.1. Sozialdaten

2.2. Gefallen auf Station

2.3. Zusammenhang: Führungsstil-Gefallen auf Station

2.3.1 Führungsstile

2.4. Auswertung Fragen zum Mobbingverständnis

2.5. Erfahrung mit Mobbing (Statistik)

2.6. Mobbinghandlungen

[3. Mobbing in der Literatur](#)

3.1. Wie läuft Mobbing ab?

[4. Zusammenhang: Mobbing-Kolleg/Inn/en-Führungsstil](#)

[III. Erkenntnis](#)

IV. Anhang

[1. Literaturverzeichnis](#)

[2. Adressen und Hilfsangebote](#)

I. Vorwort

Die Bedeutung des Betriebsklimas für die gesundheitliche Verfassung des Menschen in der Arbeitswelt hat in den letzten Jahren wachsende Aufmerksamkeit erlangt.

Die Rolle psychosozialer Faktoren für den Gesundheitszustand der Arbeitnehmer finden mehr und mehr eine stärkere Berücksichtigung, die Auslöser von Störungen der Befindlichkeit einerseits oder von Erkrankungen sind, wie auch Ressourcen für das

Wohlbefinden andererseits beinhalten.

Schließlich wird seit einigen Jahren unter dem Stichwort "Mobbing" eine extreme Form von betrieblichen Konflikten in der Öffentlichkeit breit diskutiert.

"Es wird gehänselt, getuschelt, Gerüchte werden gestreut. Niemand steht zur Seite, und dies geht über Wochen und Monate, ohne dass Hilfe in Aussicht ist.

Rund 1,5 Millionen Menschen erleben Tag für Tag in Deutschland diesen Psychoterror am Arbeitsplatz (H. Leymann, siehe Literaturverzeichnis)."

Mobbing war schon immer ein Problem in der Arbeitswelt. Mit zunehmender Verschärfung von Leistungsdruck und Konkurrenz im Betrieb wird es gerade heute wieder aktuell.

Heute scheint es ein Modethema zu sein. Der Begriff hat sich seit Anfang 1992 sehr schnell in Deutschland verbreitet. Vor 1992 wusste kaum jemand, was Mobbing bedeuten soll. Im Jahr 1996 ist es bereits in den Duden aufgenommen worden.

Weil alle über Mobbing reden, wird der Begriff häufig verwässert. Ein Streit zwischen Kollegen, eine Ungerechtigkeit des Vorgesetzten oder eine unverschämte Bemerkung des Mitarbeiters wird gleich als Mobbing bezeichnet.

Kein Wunder, wenn gerade Personal- und Betriebsräte das Thema oft nicht mehr hören können.

Von Mobbing Betroffene werden gekündigt oder sind durch die längeren Quälereien am Arbeitsplatz arbeitsunfähig geworden. Viele von ihnen sind dauerhaft krank, seelisch wie körperlich.

In einigen Fällen geht Mobbing direkt vom Vorgesetzten aus. In vielen Fällen ist es geradezu Firmenpolitik, Zwietracht unter den Mitarbeitern zu säen und alle die eine eigene Meinung haben zu ducken.

Gerade zu Zeiten der Krisen, bzw. wenn Entlassungen anstehen, dulden viele Arbeitgeber Mobbing unter den Mitarbeitern oder sie fördern es sogar. Mobbing ist aus Sicht solcher Unternehmen billiger als ein Sozialplan.

Viele der Betroffenen stehen hilflos vor diesem Problem.

In einer Untersuchung des Arbeitspsychologen Dr. H. Leymann wurde gefragt von wem die Mobbinghandlungen ausgehen. Nach seinem Ergebnis waren die Angreifer:

Zu 44% Kollegen

Zu 37% Vorgesetzte

Zu 10% Kollegen und Vorgesetzte und

Zu 9% Untergebene.

II. These

Mobbing geht hauptsächlich von Stationsleitungen aus !

Wir wollten wissen, ob unsere Kolleg/inn/en auf den Stationen unsere persönlichen Erfahrungen bestätigen würden und entschlossen uns zu einer Fragebogenaktion.

1. Verteilung der Fragebögen

Wir teilten 180 Fragebögen aus und erhielten 90 wieder zurück. Dies bedeutete eine Rücklaufquote von 50% und wir freuten uns riesig über die Mitarbeit unserer Kolleginnen und Kollegen.

Die Bögen wurden in den unterschiedlichsten Häusern in Oberbayern und Österreich verteilt, und die meisten waren von der Tatsache, uns unterstützen zu können, sehr angetan.

Unseren Fragebogen fügen wir an dieser Stelle, und nicht erst im Anhang ein, um die nachfolgende Auswertung leichter verständlich zu machen. Wir haben in der Auswertung auch nur die Fragen berücksichtigt, die für den Zusammenhang Mobbing und Führungsstil für uns von Bedeutung waren.

1.1. **FRAGEBOGEN : FACHARBEIT STATIONSLEITUNGSKURS 2001/2002**

1. Wie alt sind Sie ? _____ Jahre

2. Sind Sie weiblich männlich ?

3. Welche berufliche Ausbildung haben Sie? _____

4. Wie viele Jahre arbeiten Sie schon in diesem Beruf ? _____ Jahre (ohne Ausbildungsjahre)

Auf dieser Station ?

unter 1 Jahr

bis 2 Jahre

bis 5 Jahre

über 5 Jahre

5. Wie gefällt es Ihnen auf dieser Station ?

Sehr gut sehr schlecht
1 2 3 4 5 6

6. Mit wem können Sie auf Ihrer Station Probleme besprechen? (Mehrfachnennung möglich)

- Kollegen
- Stationsleitung
- Andere Vorgesetzte
- Mit Keinem
- Sonstige

7. Wird generell Kritik auf Ihrer Station offen geäußert ?

- immer
- häufig
- manchmal
- nie

8. Wenn nein, wäre es für Sie wichtig?

- immer sehr wichtig
- wichtig
- nicht immer wichtig
- nie

9. Welche der folgenden Symptome könnten Ihrer Meinung nach Folgen eines schlechten Stationsklimas sein? (Mehrfachnennung möglich)

- Reizbarkeit
- Niedergeschlagenheit
- Unlustgefühle
- Erschöpfung
- Kopfschmerzen
- Schlafstörungen
- Magenbeschwerden

- Gallenbeschwerden
- Schweißausbrüche
- Kreislaufprobleme
- Herzrasen
- Übelkeit

10. Nehmen Sie häufig an Teambesprechungen teil ?

Ja Nein es gibt keine

11. Beschreiben Sie Ihre Stationsleitung:

	immer	häufig	manchmal	nie
Entscheidungen trifft unsere Stationsleitung alleine				
Er/Sie ist gegen Nachfragen aus dem Team				
Vor anstehenden Entscheidungen versucht er/sie uns von seiner/ihrer Lösung zu überzeugen				
Fragt das Team nach seiner Meinung, entscheidet dann aber alleine				
Fragt uns vor einer endgültigen Entscheidung nach unserer Meinung				
Aus den von uns entworfenen Lösungsvorschlägen sucht Er/Sie sich eine aus				
Akzeptiert Änderungsvorschläge aus dem Team				
Lässt uns Lösungen selbst finden und hilft bei der Umsetzung				
Behandelt alle gleich/ bevorzugt niemanden				
Organisiert gemeinsame Unternehmungen				

Bleibt auch bei Fehlern immer höflich /freundlich				
Immer nett /fürsorglich				
Überlässt uns alle Entscheidungen				

12. Was verstehen Sie unter Mobbing ? (Mehrfachnennungen möglich)

- kritisiert werden
- von Unternehmungen ausgeschlossen werden
- tägliches Kritisieren auch von Unwichtigem
- Anregungen und Vorschläge werden lächerlich gemacht
- Im Dienstplan werde ich nie berücksichtigt
- Meine Meinung interessiert nie
- Man wird wie Luft behandelt
- Verbreitung von Gerüchten
- Ich bekomme nur die niederen Aufgaben
- Fehler von anderen werden mir untergeschoben
- Angriffe auf persönliches Eigentum
- Ausgenutzt werden

13. Haben Sie schon persönliche Erfahrungen im Umgang mit Mobbing ?

- ja nein

14. Von wem geht Ihrer Meinung nach Mobbing eher aus ?

- Kollegen Vorgesetzte

15. Berufliche Fortbildungsangebote intern/extern können wahrgenommen werden

- Trifft voll zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu
-

16. Ich nehme regelmäßig an Fortbildungen teil...

- ja nein

Wenn nein warum ?

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit

2. Auswertung der Fragebögen:

Wir waren sehr gespannt, ob und wie viele der Befragten unsere Fragen beantworten würden. Die Furcht, dass sich nicht viele trauen würden etwas anzukreuzen ist aber völlig unnötig gewesen.

Es scheint, dass das Thema Mobbing in Kombination mit der von uns zugesicherten Anonymität die Ausfüllfreude unterstützt hat.

2.1. Durch die Überzahl der weiblichen Pflegekräfte haben wir 78 Bögen von Kolleginnen und 9 Bögen von Kollegen zurückerhalten, die auswertbar waren. Nur 3 Fragebögen konnten wegen fehlender oder unbestimmter Angaben nur teilweise verwertet werden.

Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 28 Jahren, das Verhältnis der Examinierten (Dreijährige Ausbildung zu Krankenschwester mit Abschluss Staatsexamen) Kräfte zu Pflegehilfskräften und Ungelernten ist 83% zu 17%.

2.2. Auch die Frage, wie es den Mitarbeitern auf ihren Stationen gefällt war für uns wichtig. Der Durchschnitt lag bei der Note 2,2.

2.3. Etwas genauer wurden dann die Fragen nach dem Führungsverhalten der Stationsleitungen.

Hier haben wir bei der Auswertung gleich den Zusammenhang zwischen Führungsstil und der Benotung im "Gefallen auf Station" hergestellt.

Führungsstil		Note
Demokratisch/Partizipativ	83,3%	1-2
	12,5%	3-4
	4,2%	5-6
Kooperativ	78,6%	1-2
	21,4%	3-4
Patriarchalisch	62,5%	1-2
	37,5%	3-4
Autoritär	14,29%	1-2
	71,42%	3-4
	14,29%	5-6

Das ist doch schon ganz spannend. Wir hatten damit gerechnet, dass der autoritäre

Führungsstil schlechter abschneidet und wir sollten Recht behalten.

Allerdings sind die 4,2% der schlechten Noten beim demokratisch-partizipativen Führungsstil verwunderlich und wir konnten uns diese nicht erklären.

Es fiel ebenfalls auf, dass die jüngeren Mitarbeiter ihre Station im Allgemeinen schlechter beurteilt haben als die älteren.

Wir haben dann auch noch nachgeforscht, wie lange die Mitarbeitern schon auf den Stationen arbeiten, um zu sehen, wie hoch die Beurteilungsfähigkeit bezüglich der Führungsstile ist. Es war im Allgemeinen aber bei allen Angaben recht durchmischt (von unter einem Jahr bis über fünf Jahre Stationszugehörigkeit), so dass man die Ergebnisse doch als stimmig werten kann.

Zur Verdeutlichung der Auswertung über die Führungsstile und wie wir auf die Verschlüsselung unserer Frage 11 im Fragebogen gekommen sind, fügen wir eine kleine Abhandlung über Führungsstile ein:

2.3.1. Führungsstile

Einteilungen für Führungsstile gibt es wie Kochsendungen im TV-Programm und genau wie hier muss jeder seine eigene Rezeptur finden. Hier ein paar Beispiele:

Führungsstile nach Tannenbaum/Schmid :

Autoritär:

Der Vorgesetzte entscheidet und ordnet an. Der Mitarbeiter wird hier in den Lösungsweg nicht miteinbezogen.

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten : maximal

Entscheidungsspielraum des Teams : minimal

Patriarchalisch:

Der Vorgesetzte fühlt sich für alles verantwortlich, ist aber bestrebt die Mitarbeiter von seinen Entscheidungen zu überzeugen bevor er sie anordnet.

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten : sehr groß

Entscheidungsspielraum des Teams : sehr klein

Beratend:

Der Vorgesetzte entscheidet, er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch geeignete Antworten Akzeptanz zu erzeugen.

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten : groß

Entscheidungsspielraum des Teams : klein

Kooperativ:

Der Vorgesetzte informiert seine Mitarbeiter über geplante Entscheidungen. Hier wird der Mitarbeiter aktiv in die Problemlösung miteinbezogen und hat die Möglichkeit seine Meinung zu äußern bevor der Vorgesetzte eine endgültige Entscheidung trifft.

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten : mittel

Entscheidungsspielraum des Teams : mittel

Partizipativ :

Der Vorgesetzte entscheidet sich für eines der Problemlösungsmodelle die ihm von der Gruppe/Team präsentiert werden.

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten : klein

Entscheidungsspielraum des Teams: groß

Demokratisch I :

Der Vorgesetzte zeigt das Problem auf und legt den Entscheidungsspielraum fest. Das Team findet die Lösung und entscheidet sich für den Weg.

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten : klein

Entscheidungsspielraum des Teams : groß

Demokratisch II :

Der Vorgesetzte tritt nur als Koordinator nach innen und außen auf. Das Team hat alle Entscheidungsgewalt.

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten : minimal

Entscheidungsspielraum des Teams : maximal

Laisser-faire:

Der Vorgesetzte "führt" nur auf Aufforderung vonseiten seines Teams. Es gibt kein Lob, keine Tadel oder Kritik. Der Vorgesetzte lässt das Team "machen".

Entscheidungsspielräume jedes einzelnen sind maximal oder auch minimal, da jeder macht was er will – das Team ist praktisch führungslos.

Weitere Einteilungen von Führungsstilen wären z. B. nach Engel und Riedmann :

Führungsstil	Ausmaß der Machtkonzentration	Präzision des Reglements
Charismatisch	groß	gering
Patriarchalisch	groß	mittel
Autokratisch	groß	groß
Bürokratisch	gering	mittel

Oder das Performance Management, beschrieben von Ursula Wolters :

Verfahrensstil :

Wichtigstes Ziel: Loslassen können und zulassen können

Negative Ausrichtung: "Der Kneifer" meidet den Kontakt und führt durch Regeln

Positive Ausrichtung: "Der Koordinator" baut ein Sicherheitsnetz für seine Mitarbeiter auf

Beziehungsstil :

Wichtigstes Ziel: Beziehungen sind kein Geschäft

Negative Ausrichtung: "Der Gefälligkeitsapostel" führt allein durch Beziehungsarbeit und Günstlingswirtschaft

Positive Ausrichtung: "Der Förderer" arbeitet aktiv an den Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter

Der Integrationsstil :

Wichtigstes Ziel: Motivation und Stärke erhält jeder Mensch aus sich selbst heraus

Negative Ausrichtung: "Der Kompromissler" kann nicht "Nein" sagen

Positive Ausrichtung: "Der Integrierer" ist zielorientiert und geht auf Stärken und Schwächen der Mitarbeiter ein

Der Aufgabenstil :

Wichtigstes Ziel: In der Aufgabenorientierung nicht die Beziehungen aus den Augen verlieren

Negative Ausrichtung: "Der Autokrat" ist der diktatorische Alleinherrscher

Positive Ausrichtung: " Der Macher" orientiert sein Verhalten rein am Nutzen

Nach Konfuzius :

Wer führen will, muss den Weg kennen

Definition "Protechconsult":

Die Wiederherstellung, Erhaltung oder Steigerung der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern ist eine zentrale Führungsaufgabe. Durch Identifikation mit den Grundsätzen und Zielen des Unternehmens tragen die Mitarbeiter entscheidend zum Unternehmenserfolg bei.

Und zum Abschluss noch ein paar nicht ganz ernst gemeinte Managementformen die aber bei genauer Betrachtung durch aus ihre Existenzberechtigung haben :

MANAGEMENT BY CHAMPIGNON :

...Mitarbeiter im Dunkeln lassen, mit Mist bestreuen und wenn sich Köpfe zeigen sofort absäbeln.

MANAGEMENT BY PARTISAN :

... Selbst die engsten Mitarbeiter falsch informieren, damit die eigenen Ziele nicht erkennbar werden.

MANAGEMENT BY PING-PONG :

...Jeden Vorgang solange hin- und herleiten, bis er sich von selbst erledigt hat.

MANAGEMENT BY HERODES :

...Intensiv nach dem geeignetsten Nachfolger suchen und dann feuern.

MANAGEMENT BY SURPRISE :

...Erst handeln, dann von den Folgen überraschen lassen.

Unsere uns gestellte Frage war jedoch nicht die nach den verschiedenen Führungsstilen, sondern:

"HAT DER FÜHRUNGSSTIL EINER STATIONSLEITUNG AUSWIRKUNGEN AUF DAS MOBBINGVERHALTEN IM TEAM, BZW. KANN ES MOBBING AUSLÖSEN?"

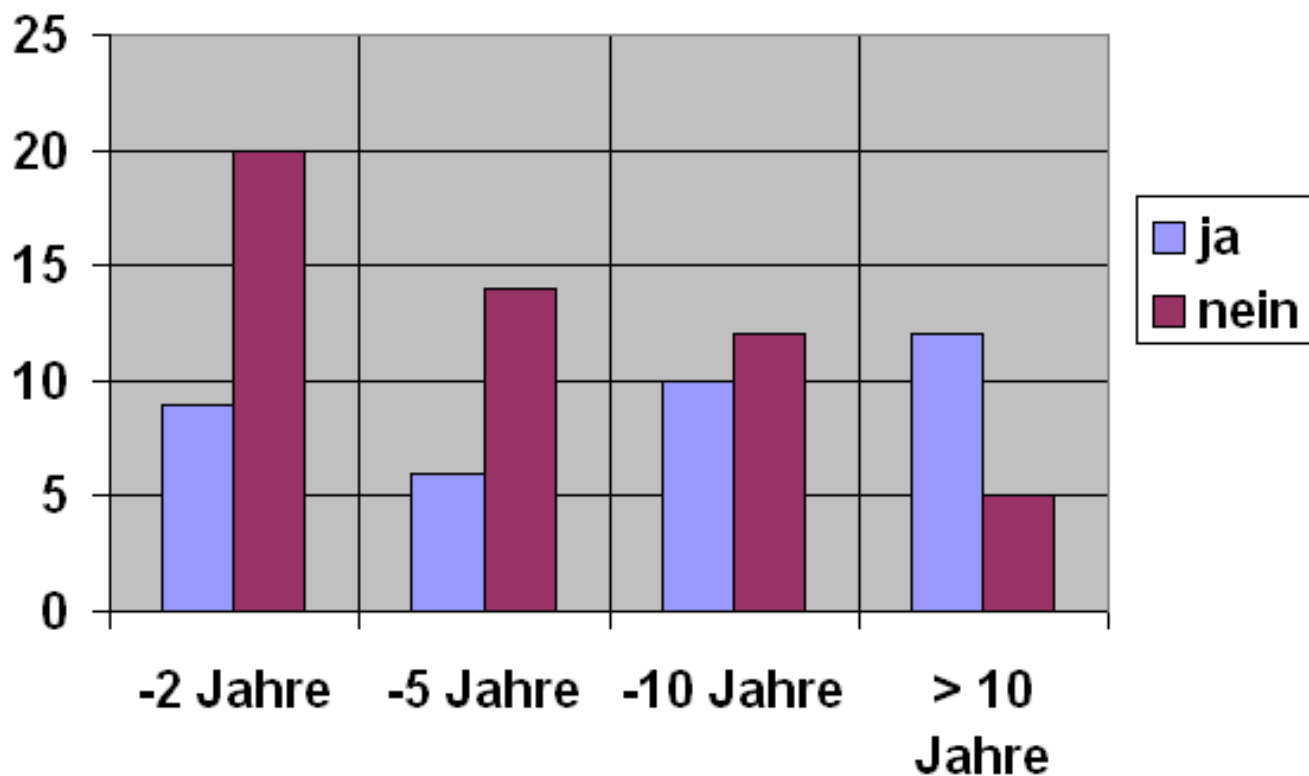
Also mussten wir für unsere Fragen im Fragebogen entsprechende Formulierungen finden, aus denen möglichst eindeutig der Führungsstil herauszulesen ist.

Wir entschieden uns für die Klassifikation nach Tannenbaum/Schmid die wir allerdings noch um den Laisser-faire* Stil erweiterten.

2.4. Um zu einer richtigen Beurteilung zu kommen, mussten wir natürlich auch wissen, was sich die Mitarbeiter so unter Mobbing vorstellen und wie viele schon persönliche Erfahrungen gemacht haben. Dazu dienten uns die Fragen zwölf und vierzehn.

Auf die Frage, ob die Probanden schon Erfahrung mit Mobbing gesammelt haben, antworteten 37 mit Ja und 51 mit Nein. Nur Zwei Personen machten keine Angabe. Dies war uns noch etwas wenig an Information, also stellten wir den Zusammenhang zwischen Mobbing- und Berufserfahrung her.

(Abb.1)



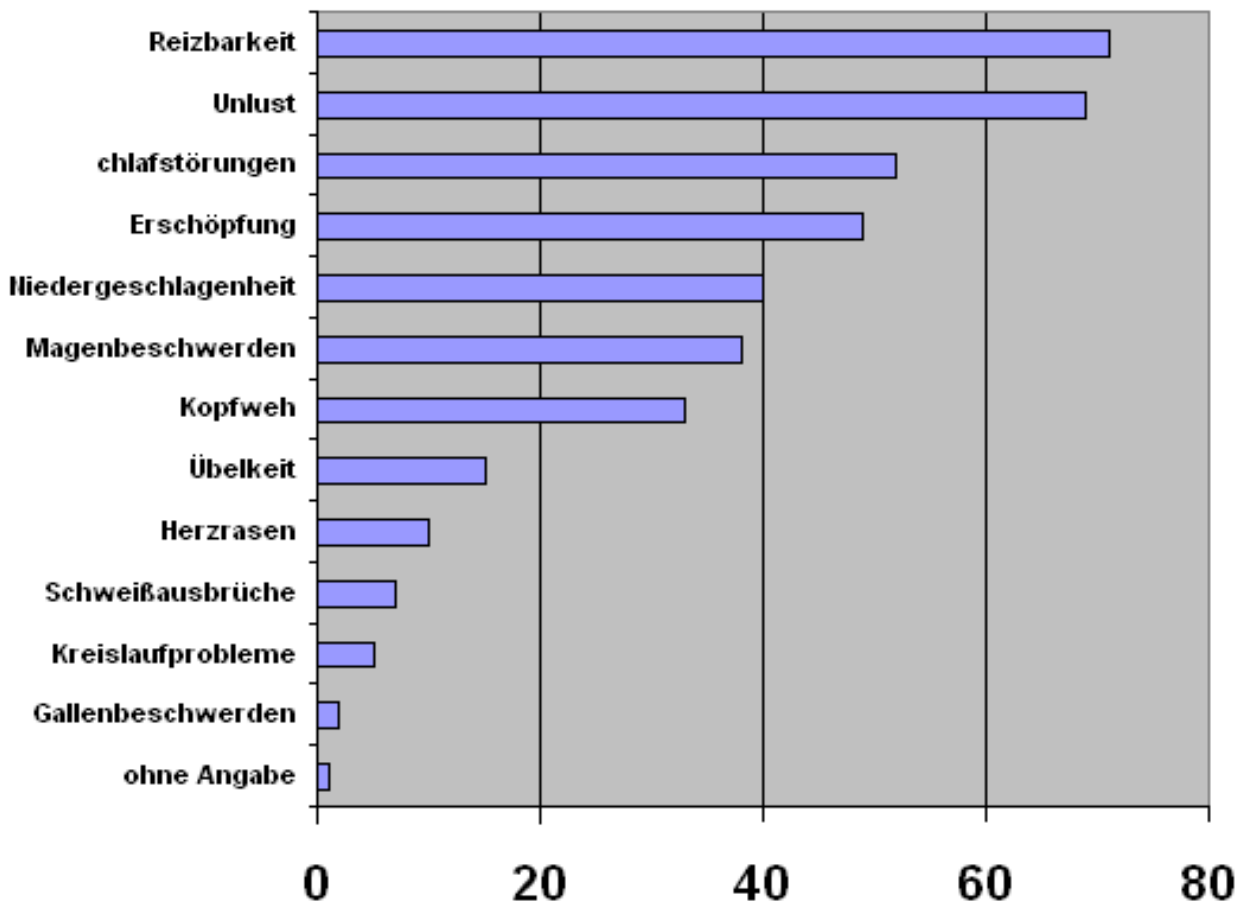
Verteilung der Mobbingenerfahrung nach Berufsjahren

2.5. Das Ergebnis zeigt, dass mit steigenden Berufsjahren auch die Mobbingenerfahrungen steigen. Deshalb ist Mobbing wohl vor allem bei den "Alteingesessenen" unseres Berufsstandes ein Thema und wie die Zahlen zeigen doch ziemlich brisant.

Aus dieser Tabelle ist auch ersichtlich, dass die meisten unserer Befragten nur bis zu zwei Berufsjahren an Erfahrung aufweisen. Wir glauben, dass es speziell an der Fluktuation in Oberbayern liegt, da ein sehr hoher Anteil Auswärtiger hier arbeitet. Diese Mitarbeiter sammeln hier ihre ersten Erfahrungen im Beruf und gehen danach wieder in ihre Heimatstädte zurück.

Dies hat natürlich nicht unerheblichen Einfluss auf das Stationsklima. Durch den ständigen Personalwechsel kommt es zu Störungen in der Teamentwicklung und dann wiederum ist Mobbing ein sehr hoch zu bewertendes Thema auf der Station und im Team.

Wir fragten unsere Kollegen, welche Störungen die Folge eines schlechten Arbeitsklimas sein könnten:

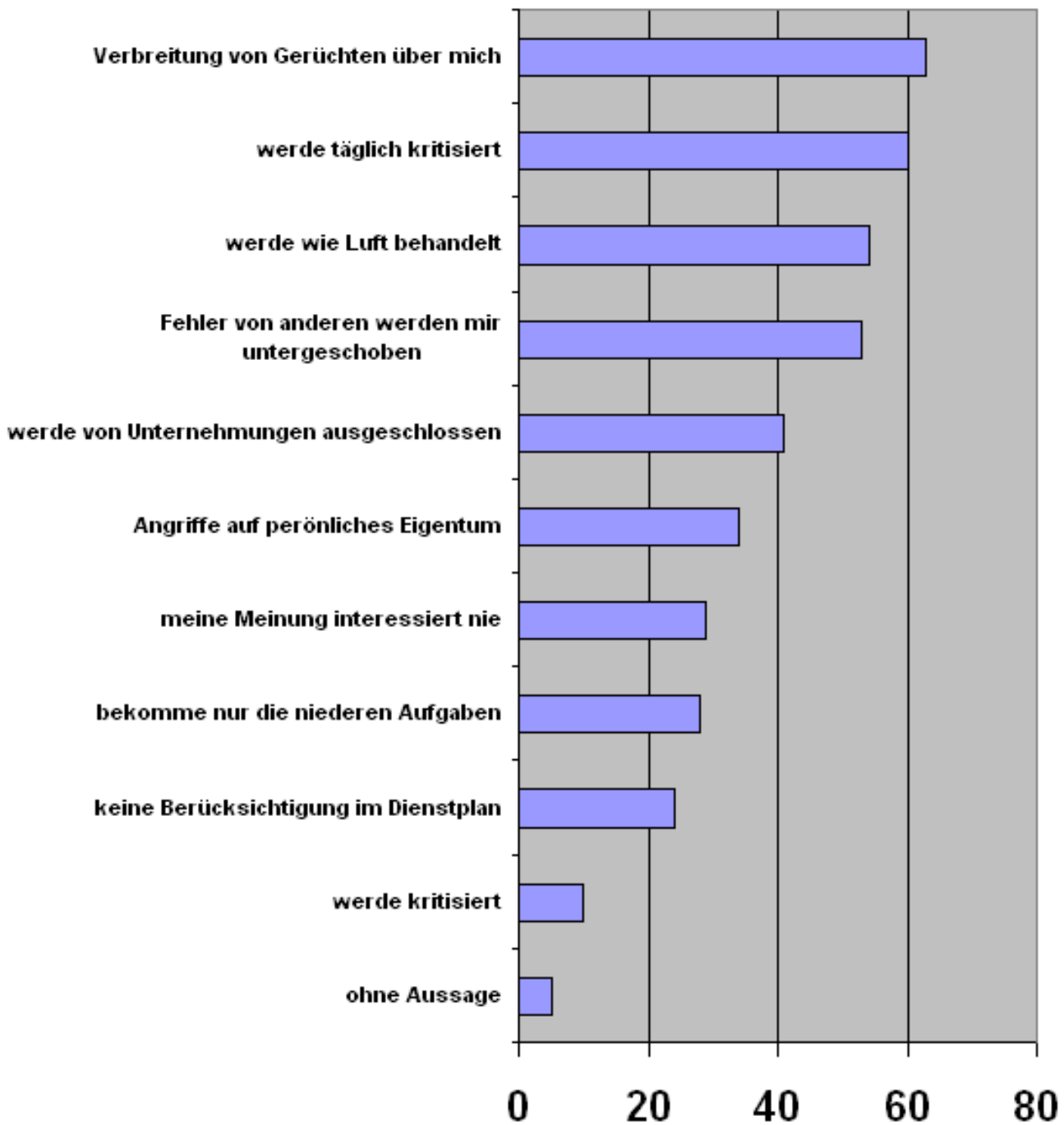


(Abb.2) Welche Symptome sind Folge eines schlechten Arbeitsklimas

Nach der Fülle der Antworten, ist da wohl eine ganze Menge Erfahrungspotenzial vorhanden.

Es gibt auch immer mehr Mitarbeiter, die aufgrund psychosomatischer Störungen arbeitsunfähig sind. Der immer stressiger werdende Berufsalltag, die eigenen Probleme und die Überlastung durch die verschiedenen persönlichen Rollen im täglichen Leben spielen da ebenfalls eine große Rolle und bieten einen geeigneten Nährboden für Mobbing.

2.6. Hier die Häufigsten Nennungen unserer Befragten zum Thema Mobbing:



(Abb.3) Was verstehen Sie unter Mobbing?

3. Mobbing in der Literatur

In der Literatur wird übereinstimmend beschrieben, dass sich der Begriff Mobbing aus dem englischen Sprachsatz herleitet, in dem das Substantiv "the mob" eine Horde bezeichnet und das Verb "to mob" Einzug gefunden hat, das Übersetzt werden kann mit (jemanden) bedrängen, attackieren, über jemanden herfallen.

Anfang der 80er Jahre stellt der deutschstämmige, und in Schweden beheimatete, Arbeitspsychologe H. Leymann den Begriff Mobbing in einen neuen Zusammenhang.

Er benutzte ihn zur Beschreibung eines Phänomens in der Arbeitswelt, bei dem Einzelpersonen oder eine Gruppe von Personen einen (unterlegenen) Kollegen (Mitarbeiter, Vorgesetzter) gezielt, häufig über einen längeren Zeitraum hinweg angreifen mit dem Ziel oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis.

In Deutschland hat sich mittlerweile die von Leymann geprägte Formulierung "Mobbing am Arbeitsplatz" für die Beschreibung von systematischen Feindseligkeiten im Arbeitsbereich durchgesetzt.

Mobbing am Arbeitsplatz ist mehr als ein schlechtes Betriebsklima und belastender als der übliche "Klatsch" unter Kollegen.

Wie schon in der Einleitung erwähnt, hat der Begriff in den letzten Jahren eine weite Verbreitung erfahren und ist zu einem regelrechten Modewort in der Arbeitswelt geworden. Über Mobbing wird zwar viel geredet, doch es herrscht immer noch wenig Klarheit darüber, was Mobbing genau ist und welche Folgen es für die Betroffenen hat.

Aufgrund von empirischen Untersuchungen Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts hat Leymann die schädlichen Handlungen in fünf Gruppen unterteilt, die jeweils Auswirkungen auf das Opfer haben:

- Angriffe auf die Möglichkeit sich selbst mitzuteilen
- Angriffe auf soziale Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit

Die genauere Beschreibung der fünf Punkte beschreibt Leymann in: Mobbing hat viele Gesichter – 45 typische Mobbinghandlungen, aus denen wir uns auch unsere Punkte zur Mobbingfrage gesucht haben.

Leider ist fast jeder Mensch in seinem Berufsleben ein- oder mehrere Male von Mobbing betroffen. B. Zuschlag hat fünf besonders gefährdete Personengruppen herausgearbeitet:

- neu eingetretene Mitarbeiter mit mangelnder Kenntnis der Arbeitsvorgänge und der innerbetrieblichen Gepflogenheiten (hiergegen hilft ein Qm-Handbuch, in dem die wesentlichen Arbeitsvorgänge und Entscheidungsabläufe verbindlich beschrieben sind - leider liegt in deutschen Krankenhäusern ein solches Handbuch nur höchst selten vor)
- Neulinge, die in einer Gruppe von bereits eingearbeiteten Mitarbeitern als Führungskraft vorgesetzt werden
- Personen, die sich um dieselbe Position bemühen (innerbetriebliche Konkurrenten)

- Personen, die herausgeekelt werden sollen (z.B. um Betriebsrente zu sparen)
- Personen mit befristeten Arbeitsverträgen

Frauen und Krankenhausmitarbeiter sind besonders häufig betroffen.

Deutschsprachige Studien zeigen, dass 2/3 aller Mobbingopfer Frauen sind.

D. Zapf und C. Knorz weisen nach, dass Krankenhausmitarbeiter in Mobbingstatistiken siebenmal häufiger vorkommen als der Durchschnitt anderer Arbeitnehmer.

Andere häufige Mobbingursachen liegen aber auch in der Organisation und Entwicklung eines Unternehmens.

Hier sind die fünf typischen Grundursachen für Konflikte im Arbeitsleben, die Mobbingursachen darstellen können:

- Veränderungen in der Organisation des Unternehmens, häufig verbunden mit Änderungen der Entscheidungsbefugnisse und/oder der sozialen Stellung der Mitglieder
- Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Interessen und Anforderungen (im Krankenhaus gemeinhin unter "Abteilungsegoismus" bekannt)
- Neid aus beruflich erfolgreicher Tätigkeit (Kennen Sie den besten Mitarbeiter unserer Firma?—Werfen Sie ihn raus) --- Siehe **MANAGEMENT BY HERODES**
- Machtstreben, sei es als Rudelführung oder als Gestaltungswille der eigenen Sinnfindung
- Human Factors, wie Gruppenzugehörigkeit, Autonomiestreben des Einzelnen, Revierverhalten, Rivalität und Wunsch nach der Nähe zum Mächtigen.

3.1. Wie läuft Mobbing ab?

Mobbingtäter (Mobber) gehen nicht offen gegen ihr ausgewähltes Opfer an, sondern tun dies subtil, kaum merklich für Außenstehende.

Sie greifen ihr Opfer an indem sie:

- Es sozial isolieren, nicht mehr direkt mit ihm sprechen, es meiden und so ausgrenzen
- Über seine Person und Privatsphäre Witze reißen ("Kein Wunder dass die keinen Mann abgekriegt hat", "der steht doch zu Hause unter dem Pantoffel")

- Ihm oft erniedrigende und unsinnige Arbeiten übertragen, oder
- Verbal drohen bis hin zu sexueller Belästigung und Gewaltanwendung

Dieser Prozess läuft lange und es entstehen in seinem Verlauf Mythen über das Opfer. Das Opfer gerät in dieser Zeit immer stärker in eine Abwehrhaltung.

Lange Belastungszeiten, zwei Jahre und länger, sind keine Seltenheit und für das Mobbing-Opfer schwer erträglich.

In dieser Zeit verschiebt sich das Bild der beteiligten Zuschauer über das Mobbingopfer vom "okay-sein" bis zu "ganz und gar unakzeptabel" und "psychisch krank".

Diese Beurteilung gründet sich auf dem, was das Opfer tut und fragt nicht nach dem Warum.

Das Mobben geschieht in den Abteilungen und Arbeitsgruppen vor den Augen und Ohren der Kolleg/Inn/en. Der Mobber zieht die Zuschauer mit in das Geschehen hinein, indem er sie auf seine Seite zieht oder zumindest sich neutral verhalten lässt.

Jeder Zuschauer ist somit "einbezogen in das Geschehen", weil er es zulässt.

Gründe für das Zulassen können beispielsweise in der Angst des Zuschauers liegen, selbst ein Opfer zu werden.

Dies gilt besonders bei Mobbern, die Konflikte in der Vergangenheit ähnlich "gelöst" haben.

Für manche Führungspersonen ist Mobben ihr ureigenster Führungsstil, dazu gehören auch die systematische Kontrolle des einzelnen Mitarbeiters und das sogenannte Machtwort des Chefs. Wahrscheinlich wird das Gewährenlassen aber auch durch ausgeprägte hierarchische Strukturen, das Fehlen offener Kommunikation, wenig Mitsprache- und Mitdenkrechte und das Fehlen von Zivilcourage begünstigt.

Zusätzlich wirkt die vom Mobber gezielt eingesetzte Entsolidarisierung der Mitarbeiter, z. B. durch Einrichtung von Hierarchiestufen oder die Einführung von Spezialarbeiten. Die Gruppe wird dadurch instabil und jeder Mitarbeiter ist auf seinen eigenen Mut angewiesen wenn er dem Mobbingopfer gegenüber Unterstützung zeigt.

In der Literatur ist unumstritten, dass Mobbing eine extreme Form sozialer Stressfaktoren darstellt.

Nach Leymann können sieben Gruppen von Befindlichkeitsstörungen bis hin zu ernsthaften Erkrankungen unterschieden werden:

- Gedächtnisstörungen, Konzentrationsschwierigkeiten, Unsicherheit, Rastlosigkeit, Aggression, Gereiztheit, Niedergeschlagenheit
- Alpträume, Bauch-/Magenschmerzen, Durchfall, Erbrechen, Übelkeit, Appetitlosigkeit, Einsamkeit
- Druck auf der Brust, Schweißausbrüche, trockener Mund, Herzrasen; Atemnot, Blutwallungen
- Rückenschmerzen, Nackenschmerzen, Muskelschmerzen
- Schlafstörungen, Einschlafstörungen
- Schwäche in den Beinen, Antriebslosigkeit
- Schwindel, Zittern, Tinnitus aurium u.ä.

Mit diesen Symptomen ist ein Mensch unter Umständen arbeitsunfähig krank.

Ein Grund mehr, Mobbern entschieden entgegenzutreten und das Opfer nicht zu isolieren und auszugrenzen. Dies kann aber nur geschehen durch:

- sachliche Kommunikation
- transparente Informationsweitergabe
- klare Entscheidungsstrukturen
- gemeinsam vereinbarte und definierte Ziele

Mit der Einführung der DRG`s (Diagnosis Related Groups) werden sich das gesamte Krankenhaus und viele Mitarbeiter mit den laufenden Geschäftsprozessen befassen müssen, in erster Linie natürlich mit den Patientenbezogenen.

Es wird ein Umdenken nötig sein, weg von der therapieorientierten-, hin zur patientenorientierten Sichtweise. Dabei haben althergebrachte Regeln keinen Bestandsschutz mehr, und alle Beteiligten müssen sich und ihre eigenen Wichtigkeiten zugunsten des patientenzentrierten Prozesses zurücknehmen.

Vergegenwärtigt man sich, dass ca. 80% aller Prozesse im Krankenhaus beleuchtet werden müssen, ist dies nicht in kurzer Zeit zu bewältigen. Eine allgemeine Unsicherheit wird andauern und potenzielle Mobber auf den Plan rufen.

Diese werden möglicherweise versuchen, ihren alten Einfluss in die DRG-Zeit "mit hinüber zu retten" und nach den beschriebenen Methoden handeln.

Eine, insbesondere für die am Prozess beteiligten hoch motivierten und kreativen Mitarbeiter sensible Situation.

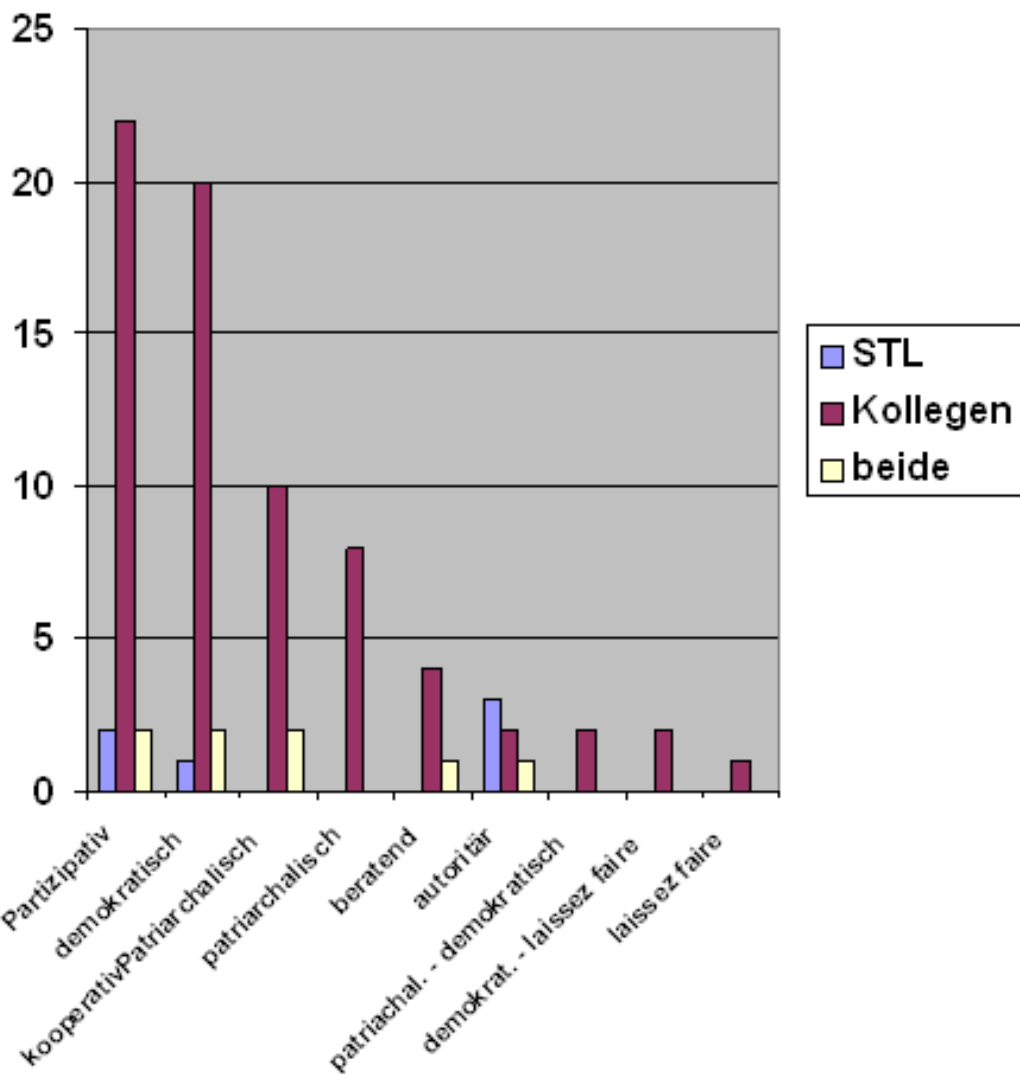
Hier ist ganz besonders auf das Zulassen und Unterstützen von Mitgestaltung und Mitdenken zu achten.

Dazu ist ein Mobber nicht in der Lage und er wird mit seinem Verhalten die Kreativität ersticken und motivierte Mitarbeiter in die innere Resignation oder zur Kündigung treiben. Dies kann für das Krankenhaus in der dann verschärften wirtschaftlichen Lage tödlich sein.

4. Zusammenhang: Mobbing-Kolleg/Inn/en-Führungsstil

Mit diesem Blick auf die Zukunft war es für uns interessant, ob es je nach Führungsstil unterschiedliche Einstellungen zum Thema Mobbing gibt – bzw. wer mobbt. Unserer Erfahrung nach waren es bisher immer zum großen Teil die Stationsleitungen gewesen und wir waren auf die Auswertung sehr gespannt.

Stimmen



(Abb.4) Bei welchem Führungsstil geht Mobbing von wem aus?

Das Ergebnis hat unsere Theorie völlig erschüttert. Tatsächlich sieht man, dass die meisten Befragten die Kollegen als die Übeltäter angeben. Nur ein kleiner Teil meint, dass es die Leitungen und Kollegen sind. Die wenigsten Stimmen gab es für die Leitungen:

Hier unsere Zahlen im Vergleich zur Statistik im Vorwort:

Nach dem Ergebnis von Frage 14 geht Mobbing bei unseren Kolleg/Inn/en zu:

- 5,4 % von den Stationsleitungen,
- 7,2 % von Kollegen und Vorgesetzten und zu
- 68,4% von den Kollegen aus.

Anhand dieser Auswertung (Abb. 4) ist auch ersichtlich, welche vorherrschenden Führungsstile wir aufgrund der Fragebögen gefunden haben.

Es dominiert der partizipative Führungsstil knapp vor dem Demokratischen. Gewundert haben wir uns über das Ergebnis des autoritären Führungsstils. Unserer Erfahrung nach herrscht er viel häufiger vor als hier angegeben wurde. In unserer Befragung steht er völlig abgeschlagen da. Über die Bedeutung lässt sich nur vermuten:

- entweder die autoritären Leitungen sind weniger geworden, oder aber
- wir vier hatten in unserer Laufbahn den gehäuften Zufall auf unserer Seite

Danach schauten wir, ob es einen Unterschied beim "Gefallen auf Station" macht, wie und ob Kritik auf der Station geäußert werden kann:

Das Ergebnis sagt JA!

- Wenn Kritik immer möglich ist und offen geäußert werden kann, dann sind auch die Mitarbeiter zufrieden. Die durchschnittliche Note beläuft sich auf 1-2. Dabei ist auch zu erwähnen, dass hier die meisten Mitarbeiter zwischen zwei und fünf Jahren Stationszugehörigkeit haben.
- Wenn Kritik häufig geäußert werden darf, dann hält sich das große Meinungsfeld immer noch zwischen den Noten 1-3. Allerdings gibt es hier schon einige die mit den Noten 5-6 gestimmt haben. Die meisten Mitarbeiter sind hier ebenfalls zwischen zwei und fünf Jahren dabei.
- Wenn Kritik manchmal geäußert werden darf, dann verteilt sich der große Block der Befragten ebenfalls auf die Noten 1-3. Hier werden es im Bereich der Noten 4-6 aber schon deutlich mehr stimmen. Die Mitarbeiter sind meist bis zu zwei Jahren auf Station.

- Wenn Kritik nie geäußert werden darf, sinkt der Notendurchschnitt deutlich auf fünf ab. Die Mitarbeiter haben eine Zugehörigkeit von eins bis fünf Jahre.

Daraus folgt wohl, dass das Führungsverhalten schon Einfluss auf das "Gefallen auf Station" hat, aber bei unserer Befragung nicht die grundsätzliche Ursache für Mobbing am Arbeitsplatz begründet.

III. Erkenntnis

Abschließend kann man sagen, dass unsere Theorie also völlig über den Haufen gekippt wurde. In unseren Fragebögen machten 90% der Mitarbeiter die Kolleg/Inn/en für Mobbing verantwortlich und nicht die Stationsleitung. Nur ein kleiner Teil der Befragten meint, dass es die Stationsleitung und die Mitarbeiter zu gleichen Teilen sind.

Dies überraschte uns ebenso wie der große Unterschied in der Verteilung der Mobbing Erfahrung nach Berufsjahren (Abb.1, S.16).

Sind diese Ergebnisse nicht verblüffend?

Selbst in der Literatur konnten wir keinen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Mobbing finden. Als Ursachen wurden immer:

- Firmenpolitik
- Karriereangst
- Arbeitsplatzangst und
- Sparkonzepte

angegeben.

Dies brachte uns darauf, dass wir in unserem Fragebogen eine zusätzliche Frage hätten einfügen sollen:

" Geht Ihre Stationsleitung auf Konflikt-/Mobbingsituationen ein, oder macht sie die Augen zu?"

Hinterher ist man ja immer schlauer!

Wir haben deshalb die Frage nach der Kritikäußerung noch einmal genauer betrachtet und waren ein weiteres Mal überrascht!

Es gibt nur drei Mitarbeiter die Kritik nicht äußern können und genau denen ist es aber auch nicht so wichtig. Diese Mitarbeiter haben schon über fünf Jahre Stationszugehörigkeit und arbeiten unter verschiedenen Führungsstilen.

Wir hätten auch nicht geglaubt, dass gerade unter dem demokratischen und dem partizipativen Führungsverhalten Mobber besonders viele Chancen haben, ihr Werk zu tun.

Bei Führungsstilen, die wiederum wenig Kritik zulassen und durch striktes Reglement gekennzeichnet sind, haben Mobber schlechte Karten (Abb.4).

Unsere Theorie, dass gerade der demokratische Führungsstil Mobbing erst gar nicht entstehen lassen kann, weil sich jeder Mitarbeiter relativ frei bewegen kann, wurde somit von unseren Ergebnissen auch widerlegt.

Wir sind fasziniert!

IV. Anhang

1. Literaturverzeichnis

- Leymann, Heinz: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz. Rowohlt, Reinbek 1993
- Zuschlag, Bernd: Mobbing. Schikane am Arbeitsplatz Hogrefe, Göttingen 1994
- Zapf, D., Knorz, C : Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 40, 12-21, 1996
- DGB – Informationen zu Angestelltenpolitik, www.dgb.de, 2002
- www.fuehrungsstile.de, 2002
- www.mobbing.de, 2002

2. Adressen und Hilfsangebote, z. B.:

IAP Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitspädagogik e.V. Freschenhausener Weg 35
21220 Seevetal

Tel.: (04105) 85150

Fax.: (04105) 80263

Gpsm Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V.

Karlstr. 3

33175 Bad Lippspringe

Tel.: (05252) 53562

Fax.: (05252) 53582

Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Selbsthilfegruppen e. V.

Friedrichstr. 28

35392 Gießen

Tel.: (0641) 70222478

Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Selbsthilfegruppen e. V.

Albrecht-Achilles-Str.65

10709 Berlin-Wilmersdorf
Tel.:(030) 891-4019