

# Mobbing in der Pflege

Im Speziellen Mobbing in der Geriatrie



## Abschlussarbeit

Karin Jann Mühle

Höhere Fachausbildung Stufe I in Psychiatriepflege

Ausbildungsstätte: SBK Bildungszentrum Zürich

Fachberatung/Begleitperson: Frau Sabine Hahn

*- INTERNET-VERSION -*

*©2011-2012 by Karin Jann Mühle*

Stansstad, 13. September 2011

## **Zusammenfassung**

Mobbing hat sehr starke Einflüsse auf den gemobbten Menschen sowie auf sein Umfeld. Die Auswirkungen von Mobbing auf eine gemobbte Person konnten von der Autorin hautnah miterlebt werden.

In dieser Arbeit soll untersucht werden, wie häufig Mobbing in der Pflege vorkommt, welche Massnahmen im Team präventiv gegen Mobbing wirken, welche Umgebungsfaktoren ein Mobbing fördern können sowie ob die Pflegequalität durch Mobbing beeinträchtigt wird.

Im Weiteren werden theoretische Grundlagen zusammengetragen und mit einem Fallbeispiel verglichen. Aufgrund der Reflexion soll eine Aussage in Bezug auf die Fragestellungen möglich sein.

Aus dieser Arbeit geht deutlich hervor, dass es von grosser Bedeutung ist, Mobbing keine Chance zu lassen. Mobbing verursacht nicht nur für den Betrieb grosse Kosten sondern führt auch zu grossem Leid bei den Betroffenen. Verschiedene präventive Massnahmen tragen dazu bei, damit kein Mobbing entsteht oder dieses frühzeitig angegangen werden kann.

## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Einleitung .....  | 5  |
| 1.    Begründung der Themenwahl.....                                | 5  |
| 2.    Ziel der Arbeit/Konkrete Fragestellung.....                   | 6  |
| 3.    Abgrenzung welche Themen nicht aufgegriffen werden .....      | 6  |
| 4.    Eingrenzung.....  | 6  |
| Theorieteil .....   | 7  |
| 1.    Herkunft des Wortes Mobbing .....                             | 7  |
| 2.    Unterschied Mobbing, Bossing und Staffing .....               | 7  |
| 3.    Mobbing-Definitionen .....                                    | 8  |
| 4.    Grundmechanismen des Mobbings .....                           | 11 |
| 5.    Ursachen und fördernde Faktoren von Mobbing.....              | 13 |
| 6.    Wie erkennt man Mobbing? .....                                | 17 |
| 7.    Auswirkungen von Mobbing.....                                 | 19 |
| 8.    Wie geht man gegen Mobbing vor? .....                         | 21 |
| 9.    Auswirkung von Mobbing auf die Pflegequalität .....           | 27 |
| 10.  Zahlen und Fakten.....   | 29 |
| Fallbeispiel.....   | 31 |
| 1.    Betriebliche Situation zur Zeit als das Mobbing auftrat ..... | 31 |
| 2.    Einführung in die neue Position mit Leitungsfunktion .....    | 32 |
| 3.    Mobbing.....  | 32 |
| 4.    Nachgehende Informationen.....                                | 38 |
| Reflexion.....  | 39 |
| 1.    Grundmechanismen von Mobbing.....                             | 39 |
| 2.    Ursachen und fördernde Faktoren von Mobbing.....              | 40 |

|    |   |    |
|----|---|----|
| 3. | Auswirkungen von Mobbing.....               | 44 |
| 4. | Wie geht man gegen Mobbing vor .....        | 47 |
|    | Schlussfolgerungen .....                    | 48 |
| 1. | Beantwortung der Fragestellungen.....       | 48 |
| 2. | Weitere Schlussfolgerungen.....             | 49 |
| 3. | Meine Rolle nach Abschluss der HöFa 1 ..... | 49 |
|    | Quellenverzeichnis.....                     | 50 |
| 1. | Literatur.....                              | 50 |
| 2. | Internetseiten .....                        | 50 |
| 3. | Studien.....                                | 50 |
| 4. | Fachzeitschriften.....                      | 51 |
|    | Anhang .....                                | 53 |
| 1. | Zahlen und Fakten.....                      | 53 |
| 2. | Sozialkompetenz durch Vorbildfunktion:..... | 57 |
| 3. | 45 Mobbinghandlungen .....                  | 58 |

## **Einleitung**

### **1. Begründung der Themenwahl**

Seit 25 Jahren arbeite ich als diplomierte Pflegefachfrau in verschiedenen Funktionen. Zuerst war ich auf der Medizin in der direkten Pflege tätig und danach viele Jahre als stellvertretende Stationsleitung in der Langzeitpflege. Es folgte ein Jahr als Abteilungsleitung. In den letzten 10 Jahren wurde ich sehr stark mit Menschen konfrontiert die sich gemobbt fühlten. Speziell in der Geriatrie fiel mir dies auf, wo ich die letzten 12 Jahre gearbeitet hatte. Die Mitarbeiter äusserten bei Kaffeepausen oder zwischen Tür und Angel ihre schwierigen beruflichen Situationen. Sie beschrieben, dass sie an der letzten Arbeitsstelle rausgemobbt wurden oder dass sie sich jetzt gemobbt fühlen. Bis vor kurzem wusste ich nicht genau, was Mobbing ist. Teilweise stigmatisierte ich betroffene Menschen und betitelte sie für mich als schwierige Mitarbeiter.

Dies änderte sich, als ich 1997 Freundschaft mit einer Mitarbeiterin im selben Betrieb schloss, die Paula (Name geändert) heisst. Sie hatte als Grundausbildung allgemeine Krankenpflege erlernt und war seit ca. 5 Jahren die stellvertretende Abteilungsleiters auf einer Abteilung eines Pflegeheimes. Vorher arbeitete sie ungefähr 10 Jahre auf einer medizinischen Abteilung. Sie bildete sich ständig in Kinästhetik weiter und gab selber interne Kurse. Im Jahre 2000 wechselte Paula in ein Wohnheim. Als sie dort vier Jahre tätig war, wurde sie gefragt, ob sie die Leitung der Abteilung übernehmen möchte, da die aktuelle Leitungsperson frühzeitig pensioniert wurde. Paula nahm die Führungsfunktion an und wurde schon bald von Mobbing betroffen. Da wir regen Kontakt hatten und ich ihr in dieser für sie schweren Zeit beistand, habe ich diesen Mobbingfall hautnah miterlebt. Die Situation von Paula hat mich motiviert, meine Arbeit zum Thema Mobbing zu schreiben, um mich vertieft mit diesem Phänomen auseinander zu setzen. Daher beziehe ich mich in dieser Arbeit auf Beispiele, welche Paula erlebt hat.

## **2. Ziel der Arbeit/Konkrete Fragestellung**

Das Ziel dieser Arbeit ist, mich vertieft mit dem Phänomen Mobbing auseinander zu setzen und konkret nachfolgende Fragen zu beantworten:

1. Was sind die Grundmechanismen von Mobbing?
2. Wie häufig kommt Mobbing in der Pflege vor?
3. Gibt es präventive Massnahmen? Welche sind diese?
4. Was kann eine Person tun wenn sie gemobbt wird?
5. Wird die Pflegequalität bei Mobbing in Mitleidenschaft gezogen und wenn ja, wie?

## **3. Abgrenzung welche Themen nicht aufgegriffen werden**

- Mobbing mit gewalttätigen Handlungen.
- Sexuelle Belästigung
- Stalking

## **4. Eingrenzung**

Die in dieser Arbeit verwendeten Studien sind ausschliesslich deutschsprachig und nicht älter als 5 Jahre.

## **Theorieteil**

### **1. Herkunft des Wortes Mobbing**

Mobbing oder mobben entstammt aus dem Englischen to mob. Damit ist beispielsweise anpöbeln, angreifen, bedrängen, über jemanden psychisch herfallen gemeint. Mob meint Meute, Gesindel, Pöbel sowie Bande.

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz prägte den Begriff Mobbing 1963 als eine Form von Hassen in der Tierwelt. Dabei bezog er sich auf Gruppenangriffe von Tieren beispielsweise auf einen Fressfeind.

Dieser Begriff wurde vom schwedischen Arzt Peter-Paul Heinemann aufgegriffen um das Phänomen der Attacke von Gruppen auf eine sich von der Norm abweichende Person zu beschreiben.

Der heutige bekannte Sinn von Mobbing wurde durch den schwedischen Arzt und Psychologen Heinz Leymann geprägt. Er bezog Mobbing erstmals auf das Arbeitsleben. Seine Forschungen begannen Ende der siebziger Jahre. Anfangs der neunziger Jahre veröffentlichte er seine erste Arbeit.

In den letzten 15 bis 20 Jahren ist das Wort Mobbing zu einem Modewort geworden. Dabei wird das Wort Mobbing heute teilweise missbraucht um jegliche Art von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten zu bezeichnen.

### **2. Unterschied Mobbing, Bossing und Staffing**

Am Arbeitsplatz wird zwischen Mobbing seitens Vorgesetzter und seitens Mitarbeiter gleicher oder unterer Rangfolge unterschieden. In der Literatur wird als Bossing bezeichnet, wenn der Chef die Angestellten mobbt. Staffing

hingegen ist die Bezeichnung dafür, wenn Mitarbeiter den Boss mobben.  
(Wikipedia)

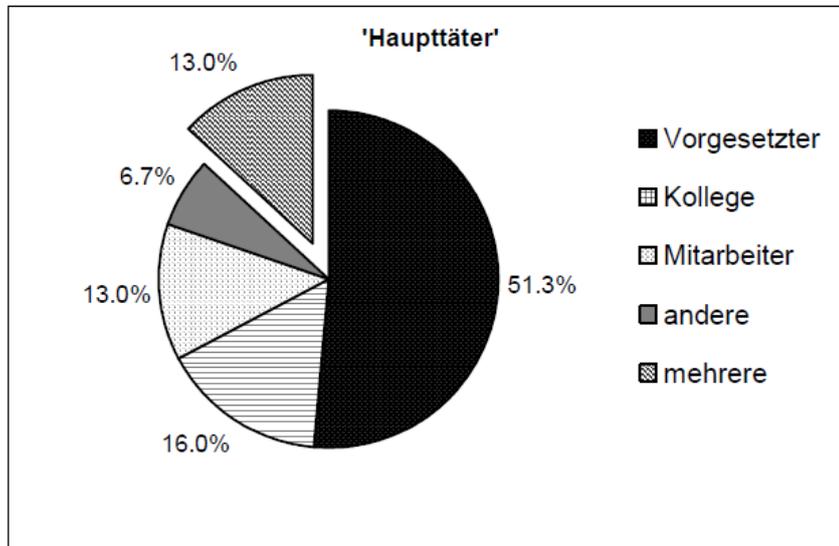


Abbildung aus Seco-Studie Seite 23: Gemäss der Seco-Studie vom Oktober 2002 ist der Vorgesetzte der Haupttäter. Bossing ist somit die häufigste Mobbingform.

Eine Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahre 2000 in Deutschland (BGW 2007) ergab, dass Mobbing zu 38% allein von den Vorgesetzten ausgeht, in 13% der Fälle mobben die Vorgesetzten gemeinsam mit den Kollegen. Dies entspricht den 51% aus der Seco-Studie.

### 3. Mobbing-Definitionen

Bis heute existiert keine einheitliche, international anerkannte Definition für Mobbing. Mobbing wird im alltäglichen Sprachgebrauch als Schikanieren, Sabotieren, Intrigieren, Fertigmachen oder Rausekeln beschrieben. Kurz: Psychoterror am Arbeitsplatz.

### **3.1 Definition gemäss Leymann**

Der Begründer der Mobbingforschung Heinz Leymann, ein deutsch-schwedischer Arbeitspsychologe hat 1992 eine erste umfassende Definition herausgegeben. Seine Definition lautet, dass Mobbing negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind umfasst. Diese Handlungen können von einer oder mehreren anderen Personen her kommen und sehr oft über einen längeren Zeitraum hinaus andauern. Dies kennzeichnet somit die Beziehung zwischen Täter und Opfer. Weiter beschrieb Leymann eine Liste mit 45 Handlungen, welche Mobbing charakterisieren, sofern mindestens eine oder mehrere Handlungen davon über ein halbes Jahr oder länger vorliegen und mindestens einmal pro Woche vorkommen. Es ist immer noch wissenschaftlich umstritten ob Mobbing diagnostiziert werden kann anhand der Liste nach Leymann, welche im Anhang zu finden ist. (Bräunlich-Keller 2006)

### **3.2 Definition gem. Dr. Klaus Niedl**

Dr. Klaus Niedl, Personalentwickler und Manager, der zusammen mit Heinz Leymann in Schweden Studien zu Mobbing durchführte, sieht in seiner Mobbingdefinition die Wichtigkeit zweier Punkte:

Seine Definition von Mobbing betont das subjektive Erleben der Handlungen, das heisst, sie respektiert die Wahrnehmung der Betroffenen. Gemäss seiner Definition kann Mobbing erst wirksam werden, wenn das Opfer keine Möglichkeit sieht, der Situation zu entfliehen. Die Definition von K. Niedl lautet, dass unter Mobbing am Arbeitsplatz Handlungen eines Individuums oder einer Gruppe verstanden werden. Diesen Handlungen müssen von einer Person als gegen sich gerichtet wahrgenommen und ein demütigender, feindseliger sowie einschüchternder Charakter zugeschrieben werden. Die Handlungen müssen immer wieder auftreten und über eine längere Zeit andauern. Die betroffene Person muss sich zudem aufgrund wahrgenommener wirtschaftlicher, sozialer, physischer oder psychischer

Charakteristika ausserstande sehen, dieser Situation zu entkommen oder sich zur Wehr zu setzen.

Das Resultat seiner Studie ist, dass für eine umfassende Mobbingenerhebung die psychosozialen Spannungen, die gezielt gerichteten Mobbinghandlungen und die persönliche Wahrnehmung des Opfers erfasst werden müssten.

Insbesondere die Erfassung der sogenannten Gezieltheit und die Wahrnehmung stellt in der Erhebung eine Schwierigkeit dar. Ein entsprechendes Instrument zur Erfassung fehlt bisher. (Seco 2002)

### **3.3 Definition gemäss Dieter Zapf**

Mobbing beinhaltet, dass am Arbeitsplatz jemand von Vorgesetzten, Kollegen, oder auch Untergebenen schikaniert, drangsaliert, beleidigt, belästigt, ausgegrenzt oder auch mit kränkenden Aufgaben eingedeckt wird. Dies bewirkt die Unterlegenheit der Mobbingbetroffenen. Möchte man etwas als Mobbing bezeichnen, dann muss dies häufig und wiederholt auftreten, mindestens einmal pro Woche, sowie über einen längeren Zeitraum andauern, nämlich mindestens über ein halbes Jahr. Bei einmaligen Vorfällen handelt es sich nicht um Mobbing. Ebenfalls gilt ein Konflikt zwischen zwei etwa gleich starken Parteien nicht als Mobbing. (Zapf 1999)

### **3.4 Definition gemäss M. Wollmerath**

Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, wo destruktive Handlungen verschiedener Art wiederholt und über längere Zeit gegen Einzelne vorgenommen werden. Diese wiederum werden von den betroffenen Menschen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden und der ungehinderte Verlauf führt dazu, dass die psychische Befindlichkeit sowie die Gesundheit beeinträchtigt wird. Dadurch nimmt die Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zu sowie die Chance auf eine zufriedenstellende Lösung sinkt. In der Regel führt dies zu einem Verlust des bisherigen beruflichen Wirkkreises. (Weber, Hörmann, Köller 2007)

### **3.5 Definition gemäss Weber et al.**

Die Studie Mobbing – ein arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr der Dienstleistungs-Gesellschaft (2007) berichtet, dass man sich heute weitgehend einig sei, dass Mobbing ein multifaktoriell verursachter Prozess ist. Die Bedingungen für die Entstehung von Mobbing zeichnen sich aus dem Verhalten von Opfer und Täter sowie den Verhältnissen der Organisation oder Gruppe ab. Aus der Perspektive der Stresstheorie kann Mobbing als eine extreme Form sozialer Stressoren bezeichnet werden. Aus Sicht der Konflikttheorie kann Mobbing als eskalierender, nicht gelöster, Konflikt bezeichnet werden. Hierbei stehen Beziehungs- und Rollenkonflikte im Fokus. Die Täter leben beim eskalierenden Konflikt Aggressionen aus und suchen einen Sündenbock. Das Opfer war primär nicht in den Konflikt verwickelt. (Weber et al. 2007)

## **4. Grundmechanismen des Mobbings**

### **4.1 Die 5 Formen von Mobbingattacken**

Mobbing kommt laut H. Leymann in den unten beschriebenen fünf verschiedenen Formen vor. Im Einzelfall mag es sich sogar um Lappalien handeln. Diese können jedoch, wenn sie häufig und über längere Zeit auftreten, zur unerträglichen Belastung für das Opfer werden. Vor allem in der Anfangsphase können die Betroffenen nur schwer einordnen, ob es sich um Zufälle oder gezielte Attacken handelt. Das Opfer wird zum Beispiel ständig unterbrochen beim Reden oder einfach wie Luft behandelt und so total isoliert. Zudem lassen sich Täter die unterschiedlichsten Gemeinheiten einfallen. Somit wird das Geschehen völlig unberechenbar beeinflusst. Das Mobbingopfer wird gezielt attackiert, weiss jedoch nie wann dies passiert, oder ob es überhaupt eine Möglichkeit hat, sich zu wehren. Heinz Leymann unterschied die fünf Arten von Mobbinghandlungen:

**4.1.1 Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen**

Informationen vorenthalten oder falsche Informationen weitergeben, jemanden wie Luft behandeln, nicht zu Wort kommen lassen, ständig unterbrechen, anschreien oder nicht ausreden lassen.

**4.1.2 Angriffe auf die sozialen Beziehungen**

Der Kontakt wird verweigert, das Opfer wird nicht mehr gegrüsst oder angesprochen, Isolierung des Opfers, eventuell Versetzung an einen abgelegenen Arbeitsplatz.

**4.1.3 Angriffe auf das soziale Ansehen**

Gerüchte verbreiten, Lächerlich machen, Sticheleien, Beleidigungen, hinter dem Rücken schlecht machen, preisgeben von vertraulichen Informationen, öffentliches Blossstellen, abschätzige Bemerkungen über das Privatleben oder das Aussehen.

**4.1.4 Angriffe auf die Qualität der Berufs- oder Lebenssituation**

Herabmachende und erniedrigende Arbeitszuweisung, ungerechtfertigte sowie ständige Kritik an der Arbeitsweise und -Leistung. Entziehen wichtiger Aufgaben.

**4.1.5 Angriffe auf die Gesundheit**

Körperliche Bedrohung, Tätlichkeiten, Arrangieren von Unfällen und sexuelle Belästigung. (Bräunlich-Keller 2006)

**4.2 Mobbing-Phasen nach Leymann**

Mobbing wird gemäss Leymann auch in fünf verschiedene Phasen eingeteilt.

Man kann sich dies auch gut vorstellen, indem man die Phasen als Symptome vor und während eines Krankheitsausbruches ansieht.

Zu Beginn, in der 1. Phase steht meist ein ungelöster Konflikt. Die Bereitschaft zu offener Kommunikation bricht auf beiden Seiten meistens ab.

In der anschliessenden Mobbing-Phase, Phase 2 tritt der ursprüngliche Konflikt in den Hintergrund. Die Angriffe auf das Opfer werden massiver und

persönlicher. Durch diese Attacken und den Psychoterror am Arbeitsplatz verschlechtern sich häufig die psychische und körperliche Verfassung des Opfers.

Die 3. Phase ist durch eine Eskalation gekennzeichnet und häufig von einer destruktiven Management/Kaderposition geprägt. Gespräche mit Personalverantwortlichen oder Vorgesetzten führen jetzt nur noch selten zu einem Ausweg. Im Gegenteil, die schlechte Verfassung des Opfers und seine inzwischen geringere Leistungsfähigkeit werden in Phase 4, sogar als Vorwand für eine Versetzung oder Kündigung herangezogen.

In der 5. Phase kommt es für etwa 5 bis 10 Prozent der Betroffenen zum Verlust des Arbeitsplatzes, entweder weil die Betroffenen es nicht mehr aushalten und selbst kündigen, oder weil ihnen gekündigt wird. Sie sind mittlerweile aus Krankheitsgründen untragbar geworden (Zitat Leymann auf [www.mobbing-info.ch](http://www.mobbing-info.ch)).

Mobbing geschieht im Verborgenen (BGW 2007).

## **5. Ursachen und fördernde Faktoren von Mobbing**

### **5.1 Multifaktoriell verursachter Prozess**

Aus der Studie gemäss Weber et al. 2007 geht hervor, dass die Ursache von Mobbing weitgehend als multifaktoriell verursachter Prozess definiert wird. Das heisst, die Bedingungen um die eigentliche Entstehung des Mobbings sind abhängig vom Verhalten von Opfer und Täter, sowie dem Verhältnis zu der Organisation und Gruppe. Aus stresstheoretischer Sicht kann Mobbing als eine Form von extremen sozialen Stressoren und aus konflikttheoretischer Betrachtung eher als nicht gelöster Konflikt angesehen werden. Experten bezeichnen das Ganze sogar als darwinistische Art einer Konfliktlösung, denn der Stärkere siegt. Im Vordergrund stehen Beziehungskonflikte wie Antipathie sowie Rollenkonflikte. Dazu gehören

beispielsweise eine unklare Arbeitsorganisation, pathologisches Konkurrenzdenken und innerbetriebliche Veränderungen wie neue Vorgesetzte.

## **5.2 Aus sozialmedizinischer Sicht**

Aus sozialmedizinischer<sup>1</sup> Sicht lassen sich die zahlreichen Hypothesen und Konzepte zur Entstehung von Mobbing auf drei wesentliche Ansätze fokussieren. Die folgenden drei verschiedenen Konzepte sind genau voneinander zu unterscheiden:

### **5.2.1 Arbeitsumfeldzentriertes Konzept**

Mobbing in der Arbeitswelt wird als Folge riskanter Beziehungen unter Mitarbeitenden gesehen. Dabei sind konjunkturelle Rahmenbedingungen, Arbeitsorganisation, Betriebsklima sowie das Führungsverhalten massgebend. Betriebs- sowie Personalräte in grossen Unternehmen bewerten das Auftreten von Mobbingfällen als Führungsschwäche bzw. Managementversagen. (A. Weber et al. 2007)

### **5.2.2 Narzistisches Konzept**

Aus tiefenpsychologischer Sicht nennen Mobbingforscher das Verhalten der Führungskräfte als hochpathologischen<sup>2</sup> Narzissmus. Mit Narziss ist eine Person gemeint, die nicht konfliktfähig ist und nur ihr eigenes Vorwärtskommen sieht. Sie nimmt keinerlei Rücksicht auf Andere. Somit wird ihr Berufsleben dominiert von Krätemessen, Manipulation und Misstrauen. Die Mitarbeiter gelten als Rivalen und werden zur Bedrohung der eigenen Macht. Darum werden diese zerstört oder dominiert und schlussendlich mit Mobbing attackiert. Am Schluss können sie so aus dem Arbeitsprozess ausgestossen werden. (A. Weber et al. 2007)

---

<sup>1</sup> Sozialmedizin beschreibt und analysiert die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Gesundheit und Krankheit

<sup>2</sup> Pathologisch bedeutet krankhaft

### 5.2.3 Individuumzentriertes Konzept

Ein stärkeres individuumzentriertes Konzept, bevorzugt von Psychologen, versteht Mobbing primär als Folge eines vom gesellschaftlichen und beruflichen Umfeld weitgehend unabhängigen persönlichen Verhaltens, beispielsweise individueller Einstellungen. Im Fokus stehen hier vor allem pathologische <sup>3</sup>Persönlichkeitsmerkmale, eingeschränkte Frustrationstoleranz und soziale Kompetenz von Opfern und Täter. (A. Weber et al. 2007)

### 5.3 Fehlende Bereitschaft zur Konfliktlösung

Mobbing-Tätern fehlt die Bereitschaft zur Konfliktlösung. Der Wunsch, andere zu verletzen, steht im Vordergrund und somit können Aggressionen ausgelebt werden. Daneben können Neid, Eifersucht, gescheiterte Karriereträume, private Beziehungen, Alkohol oder auch Drogenmissbrauch eine Rolle spielen. (Weber et al. 2007)

### 5.4 Opfer-Persönlichkeitsmerkmale und -Verhaltensweisen

Da wissenschaftlich bezüglich des Charakters des Mobbingopfers keine spezifischen Opfer-Typologien<sup>4</sup> gesichert sind, weisen gewisse Charaktereigenschaften oder Verhaltensweisen auf ein erhöhtes Risiko hin:

- Nicht gruppenkonform, Aussenseiter, Sonderling
- Fehlende und falsche Beziehungen sowie den Chef zum Feind haben
- Sündenbock-Image
- Mangelndes Selbstwertgefühl
- Zu kompetent, der Bessere ist der Feind des Guten
- Zu hohe Erwartungen an die Tätigkeit
- Übersteigertes Bedürfnis nach Anerkennung
- Übereifrig, zu offensiv. (Weber et al. 2007)

---

<sup>3</sup> krankhaft

<sup>4</sup> Klassifikation, ein tybildendes Schema im Allgemeinen

Als Beispiel für ein nicht gruppenkonformes Verhalten beschreibt Helga Kirchner (2000) eine Person, die negativ auffällt, weil sie besonders leistungsstark ist. Sie erledigt ihre Aufgaben umfassend, sorgfältig und sogar schneller. Vom Team werden diese neuen Maßstäbe nicht akzeptiert. Für die Anwesenden ist es einfacher, am Alten festzuhalten, statt durch Änderungen, beispielsweise eine kürzere Übergabezeit beim mündlichen Teamrapport, bessere Leistungen zu erzielen. Der neue Arbeitsablauf würde den Maßstab für das Team verändern. Diese neuen Ideen von Personen werden dann sehr schnell als eine Störung interpretiert, und deswegen abgelehnt. Das Mobbing, welches sich auf eine Person im Team konzentriert, verhindert damit die neuen positiven Veränderungen. Dasselbe gilt für leistungsstarke Mitarbeiter, die neue Impulse aus Weiterbildungen mitbringen und anwenden möchten. Sie werden in einem Team mit konservativem Charakter sehr schnell zum Mobbingopfer und somit ausgegrenzt.

### **5.5 Welche Umgebungsfaktoren können ein Mobbing fördern?**

Folgende Faktoren können Mobbing begünstigen:

- Unklare Arbeitsorganisation
- Konkurrenzdenken, Rollenkonflikte
- Schlechtes Betriebsklima
- Defizitäre Führungskompetenz, Defizitäre Kommunikation, Intransparenz von Entscheidungen. (Weber et al. 2007)

Die Recherche von Severin Negri 2009 ergibt, dass inkompetente Führungskräfte Konflikte scheuen. Sie versuchen sich auf ihrer Position zu halten, indem sie ihre Opfer traktieren und manipulieren.

Machtbesessene Chefs behandeln ihre Mitarbeiter wie ihr Eigentum und neigen zur Intrige. Sie geniessen ihre Führungsrolle und missbrauchen ihre Autorität damit sie sich selbst Anerkennung verschaffen können.

In wirtschaftlich schwierigeren Zeiten wird immer derjenige schikaniert, der für den Vorgesetzten als grösste Bedrohung gilt. Für ihre böswilligen Absichten bedienen sie sich der ihnen zur Verfügung stehenden Machtinstrumente. (Negri, S. 2009)

Mängel im Hinblick auf die Arbeitsorganisation, sowie beim internen Informationsfluss, Mängel in der Betriebsführung, unsichere Arbeitsverhältnisse und ungelöste, langfristige organisatorische Probleme gehören zu den Hauptursachen, welche zu Sündenbockdenken und Mobbing führen können.

Defizite auf der psychosozialen<sup>5</sup> Ebene sind: Machtmissbrauch, Angst, Neid, Gruppendruck- sowie das Ablenken von den eigenen Leistungsmängeln und Fehlern auf andere. Dazu gehören psychosoziale Spannungen bis hin zu Mobbing. Angestellte die auf die oben aufgeführten Probleme oder Missstände intern oder gar extern hinweisen, geraten meist selber in eine Mobbingsituation. Ihr Vorhaben war es jedoch, die Missstände zu stoppen. Diese Personen werden Whistleblower genannt. (Schiller-Stutz, K. 2010)

## **6. Wie erkennt man Mobbing?**

Es gehört zum Arbeitsalltag, dass es zu Meinungsverschiedenheiten und auch zu Konflikten kommt. Der Unterschied zwischen Mobbing und Konflikt ist schwierig zu erkennen, weil es um ein differenziertes Empfinden der gezielten Mobbingattacken geht. Ein gelöster Konflikt hinterlässt in der Regel keine Spuren. Ein nicht gelöster Konflikt mit Mobbing ist ein schleichender

---

<sup>5</sup> Auf das Erleben und Verhalten einer Person bezogen, insoweit es ihre Interaktion mit anderen Personen betrifft.

Prozess. Mobbingopfer werden immer wieder auf ihre eigenen Empfindungen zurückgeworfen und fallen in ein Denkmuster, in dem sie glauben, dass sie sich Vorkommnisse selber einbilden und sie sich selber falsch verhalten. Meist unterscheiden sich Mobbingattacken anfänglich minimal vom normalen sozialen Verhalten. Erst mit der Zeit merkt die gemobbte Person, dass die Angriffe sich immer wiederholen oder plötzlich neue dazukommen. Erst wenn man Mobbingopfer nach ihrem Empfinden befragen würde, könnte man vielleicht nachvollziehen, dass das geschilderte auf Mobbing zutrifft. Mobbing ist längst zu einem Modebegriff geworden, der oft missbräuchlich verwendet wird. Daher ist nicht jede Meinungsverschiedenheit Mobbing.

### **6.1 Fragebogen nach Leymann**

Ein Werkzeug, um zu erkennen, ob es sich um Mobbing handelt, ist der Fragebogen nach Leymann. Die Fragen werden mit ja oder mit nein beantwortet. Werden mehrere Fragen mit ja beantwortet, geht Leymann davon aus, dass es sich um Mobbing handelt.

Dauern die Mobbingattacken über einen längeren Zeitraum an, und kommen mindestens einmal pro Woche vor, geht Leymann von Mobbing aus. Da es wissenschaftlich nicht bewiesen ist, eine Differentialdiagnose<sup>6</sup> zu Mobbing stellen zu können, vermutet man anhand des ausgewerteten Fragebogens, dass es sich um Mobbing handelt. H. Leymann geht von bestimmten Mobbingstrategien aus, wie beispielsweise Gerüchte verbreiten, Unwahrheiten erzählen, jemanden ausgrenzen oder jemanden mit ständiger Kritik in ein Negativmuster hineinzupressen.

---

<sup>6</sup> Ähnliche Symptome voneinander abgrenzen für eine richtige Diagnose

## **7. Auswirkungen von Mobbing**

Mobbing hat Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen, die anfänglich kaum und erst verspätet wahrgenommen werden. Die nachfolgenden Auswirkungen können nicht nur bei Mobbing sondern auch bei anderen Ursachen auftreten. (A. Weber et al. 2007)

### **7.1 Auf betrieblicher Ebene**

Die Auswirkung kann ein Motivationsverlust des Mitarbeiters sowie auch Passivität, eine Häufung von Mitarbeiterbeschwerden und Kundenbeschwerden, Beschwerden von Patienten und deren Angehörigen sein. Im Weiteren eine hohe Personalfuktuation, eine Zunahme von Fehlzeiten sowie eine Zunahme von Qualitätsmängeln. Es fehlt die Beteiligung an betrieblichen und sozialen Aktivitäten.

Durch Mobbing wird in einem Betrieb nicht nur die Unternehmenskultur und die Wettbewerbsfähigkeit gestört, sondern auch Minderleistung und Arbeitsausfall gefördert. Die Lebensfähigkeit der Organisation kann gefährdet werden. (A. Weber et al. 2007)

### **7.2 Störungen auf persönlicher Ebene bei der gemobbten Person**

Es werden verschiedene Symptome beklagt wie Selbstzweifel, Selbstwertkrise, Schuld und Ohnmachtsgefühle, Unsicherheit, Konzentrationsdefizite, Niedergeschlagenheit, depressive Störungen, Existenzängste, Alpträume, Selbstmordgedanken und suizidale Handlungen, Entwicklung von Suchterkrankungen sowie posttraumatische Belastungsstörungen. Auf der physischen Ebene können Beschwerden wie Kopfschmerzen, Magen und Darmbeschwerden, Herz und Kreislaufbeschwerden, Schwindel, Schweissausbrüche, Schlafstörungen, Sexualstörungen und Herzrhythmusstörungen mit Bluthochdruck auftreten. Die Folgen von Mobbing können sich stark auswirken, wenn sie manifeste<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> deutlich erkennbar geworden

Formen aufweisen. Diese Folgen haben eine negative Rückwirkung auf die Gesundheit, den Beruf sowie das Privatleben. Schwere Fälle zeigen in allen drei Bereichen individuelle, betriebliche und wirtschaftliche Beeinträchtigungen auf. Dies ist sogar vergleichbar mit Opfern von Katastrophen. Nach den Angaben im Mobbing Report berichten 44 % der Gemobbten über stärkere gesundheitliche Einschränkungen. Ein Drittel der Gemobbten benötigte therapeutische Hilfe und bei jedem sechsten der Betroffenen war ein stationärer Aufenthalt notwendig. Die Fähigkeit, den Beruf auszuüben wird schwer beeinträchtigt, da regelmässige feindselige Attacken zu Verunsicherung und negativen Gefühlen führen. Diese haben zur Folge, dass das Arbeitsverhalten und die Leistungsfähigkeit schwer beeinträchtigt werden und Isolation und innere Kündigung die Folgen sind. Im Privatleben kann es zu familiären Krisen, Partnerschafts- und Sexualproblemen oder sogar zu Trennungen kommen. (A. Weber et al. 2007)

### **7.3 Auswirkungen auf der Abteilung**

Betriebswirtschaftlich ergeben sich Kosten aus den Fehlzeiten der gemobbten Person, erhöhte Fluktuation, Qualitätsverminderung durch schlechtere Leistungen und verminderte Produktivität. Die Kosten pro Mobbingfall werden in Deutschland auf bis zu 30000 Euro geschätzt. Dies würde bei einem Kurs von 1.5 CHF 45000 ausmachen. (A. Weber et al. 2007)

### **7.4 Auswirkungen auf die Wirtschaft:**

Nach volkswirtschaftlichen Berechnungen alleine in Deutschland, macht der gesamtwirtschaftliche Schaden circa 15 Mrd. Euro aus (dies entspricht ca. dem gesamten jährlichen Ausgabenvolumen der gesetzlichen Unfallversicherung). Die Kostenverursacher sind Psychotherapie, vor allem Krankschreibungen, Klinikaufenthalte, Arztbehandlungen, Rehabilitationsmassnahmen sowie vorzeitige Pensionierungen und

Arbeitslosigkeit, Sozialversicherungskosten nicht eingeschlossen. Hochrechnungen ergaben, dass 20% der jährlich begangenen Suizide (bei gesamthaft 11 200 Suiziden) durch Mobbing erfolgten. Auch die vermehrten Frühpensionierungen pro Jahr sind auf die Mobbingfolgen zurückzuführen. Man schätzt 180 000 Frührentner, davon ca. 25.000 wegen Mobbingfolgen. (A. Weber et al. 2007)

## **8. Wie geht man gegen Mobbing vor?**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten gegen Mobbing vorzugehen. Prävention ist besser als Behandeln.

### **8.1 Prävention**

#### 8.1.1 Sozialverhalten in der Kindheit

Gegen Mobbing geht man vor, indem die kleinen Kinder schon im Vorschulalter lernen, dass das Ausgrenzen von Kameraden ein Fehlverhalten ist. Das Sozialverhalten in der Kindheit kann durch Eltern, Erzieher und andere Betreuungspersonen gefördert werden. Werden dem Kind keine Grenzen gesetzt, wenn es in der Schule oder auch in seiner Familie ausgrenzendes Verhalten ausprobiert, dann lernt es das zwischenmenschliche Mass an Sozialverhalten nicht. (Helga Kirchner 2000)

#### 8.1.2 Prävention im Betrieb

##### 8.1.2.1 Grundprinzipien für die Prävention

Eine betriebliche Mobbing Prävention umfasst im Wesentlichen drei Massnahmen:

- „Eine Sensibilisierung für das Problem Mobbing
- Eine Reduzierung der mobbingfördernden betrieblichen Faktoren
- Ein Institutionalisiertem professioneller Umgang mit Mobbing.“ (BGW, 2007, Seite 274)

Die Mobbingprävention gemäss Studie BGW 2007 fängt bei den möglichen Faktoren an wie:

- Klare Haltung der Klinikleitung und Interessenvertretung zur Wichtigkeit des partnerschaftlichen Umgangs am Arbeitsplatz
- Verankerung eines Mobbing- und Diskriminierungsverbots im Leitbild der Klinik
- Thematisierung im jährlichen Mitarbeitergespräch.
- Sensibilisierung der Mitarbeiter durch eine Artikelreihe in der Klinik- oder Heimzeitung oder Vorträge auf der Betriebsversammlung mit internen oder externen Referenten
- Aufnahme der Themen Mobbing und Diskriminierung in der Mitarbeiterbefragung
- Sensibilisierung durch Beleuchtung von Verstössen gegen das interne Fairnessgebot.

#### 8.1.2.2 Organisationsgestaltung

In der Pflege ist die Arbeitsbelastung geprägt durch Stress und grossen Zeitdruck. Aus diesen Gründen ist es besonders wichtig, dass die Organisationsstruktur verbessert wird und ein angenehmes Arbeitsklima geschaffen wird. Um Transparenz und Handlungsspielräume zu schaffen benötigt es klare Arbeitsanweisungen, angemessene Handlungsspielräume und Mitgestaltungsmöglichkeiten für jeden Arbeitnehmer. Ein gutes Arbeitsklima wird gefördert, indem der Betrieb über einen gut funktionierenden internen Kommunikationsfluss verfügt. Gleichzeitig sollen bei Konflikten lösungsorientierte Prozessmuster zur Verfügung stehen. So ist es weniger wahrscheinlich dass Konflikte eskalieren.

Der Zeitdruck auf der Station oder eine drohende Umstrukturierung führen nicht immer zu Psychoterror oder Reibereien. Wenn für gute Arbeitsbedingungen gesorgt wird und kein Kräfteungleichgewicht besteht, dann hat Mobbing keine Chance.

Eine flachere Hierarchie mit mehr Mitspracherecht der Beschäftigten bewirkt mehr Sozialkompetenz bei jedem einzelnen Mitarbeiter. Einen partizipierenden<sup>8</sup> Führungsstil einführen heisst auch dass die Führungspersonen als vorbildliche Menschen im Betrieb wirken, die ethische Leitprinzipien vorleben und danach handeln.

Es benötigt eine klare Organisationsgestaltung und klare Kompetenzen sowie Delegationsregeln, wer für was zuständig ist.

Für die Mobbingprävention wird ein Abschluss einer Betriebsvereinbarung<sup>9</sup> benötigt sowie eine Konfliktberatungsstelle, am Besten im eigenen Betrieb. Es müssen Ansprechpersonen in Bezug auf Mobbing ausgebildet werden. Die Führungskräfte müssen ebenfalls ausgebildet werden, da es ihre Aufgabe und Kompetenz ist, Mobbing intern aufzudecken und zu intervenieren. Dabei helfen Seminare zum Konfliktmanagement für alle Mitarbeiter.

Bei Konflikten und Reibungspunkten ist eine schnelle Lösung wichtig. Das Risiko gemobbt zu werden ist für neue Mitarbeiter besonders hoch, wenn sie eine neue Stelle angetreten haben, sowie in den ersten sechs Monaten. Hier kann der Betrieb präventiv handeln, indem er neue Mitarbeiter gut einarbeitet. Bewährt haben sich sogenannte Patenschaften von erfahrenen Mitarbeitern den neuen Mitarbeitern gegenüber. Diese sollen den Neulingen für Fragen zur Seite stehen und bei Problemen weiterhelfen.

(BGW 2007)

---

<sup>8</sup> Sich beteiligen, etwas abbekommen, teilhaben, teilnehmen

<sup>9</sup> Vereinbarung zwischen Mitarbeitern und Führungspersonen, Mobbing keine Chance zu lassen

### 8.1.2.3 Dreierregel zur Mobbingprävention

1. „Im Betrieb nicht negativ oder positiv auffallen.
2. Sich nicht zu sehr von der Gruppe unterscheiden.
3. Sich niemals einen Vorgesetzten zum Feind machen.“ (A. Weber et al. 2007 S.275)

Leider gilt diese Dreierregel eher als destruktiv. Mitarbeiter können sich nicht oder zu wenig weiterentwickeln. Sie sind zu angepasst und werden zu Duckmäusern die unter Umständen innerlich schon gekündigt haben. (Weber et al. 2007)

### 8.1.3 Intervention gemäss BGW 2007

#### 8.1.3.1 Wie Führungskräfte Teamkonflikte managen

Wenn ein Konflikt zu eskalieren droht, dann müssen Führungskräfte vorher intervenieren. Dazu bietet sich ein stufenweises Vorgehen an.

Zuerst steht das vertrauliche Gespräch mit dem Betroffenen. In diesem Gespräch wird die Konfliktsituation zusammen analysiert und es werden Wege skizziert, wie der Betroffene selbst aus der Situation herausfinden könnte. Unter Umständen ist ein Gespräch mit der anderen Konfliktpartei notwendig. Spätestens nach vier Wochen gibt es ein erneutes Gespräch. Sollte sich noch keine Verbesserung aufzeigen, so wird mit Einverständnis des Betroffenen ein Gespräch vereinbart, zusammen mit den beteiligten Personen.

Zwischen den Konfliktparteien wird ein moderierendes Gespräch geführt. Die Führungskraft hat die Rolle der neutralen Drittperson. Die Konfliktparteien werden angeleitet, zusammen eine gemeinsame Lösung zu finden. Bei bereits verhärteten Fronten empfiehlt es sich, erneute Gespräche mit den gegnerischen Parteien durchzuführen.

Sollte innerhalb einer Frist von zirka vier Wochen die Situation nicht spürbar besser sein, sollte diese gezielt an die Personalabteilung, die Konfliktberatungsstelle oder den Sozialberater weitergegeben werden.

Bleibt der Erfolg immer noch aus, dann kann auch ein externer Mediator eingeschaltet werden.

Sollten die obigen Stufen nicht innerhalb der angemessenen Zeit von maximal vier Wochen, zwischen jedem Schritt, zu einer Lösung führen, dann sind in letzter Instanz arbeitsrechtliche Schritte einzuleiten. Das heisst, dass eine Versetzung, Abmahnung oder Kündigung des Verursachers in Betracht gezogen werden muss.

#### 8.1.4 Präventive Massnahmen im Team

Dazu kann als präventive, sensibilisierende Massnahme auf der Abteilung, das Kartenspiel Mobbolo eingesetzt werden. Es zeigt dem Team auf, wie schnell Mobbingsituationen entstehen können. Die Teammitglieder lernen, dass jeder anders auf Stress reagiert. Das Spiel kann aufzeigen, wie man besser mit Stressoren umgehen kann. Es spiegelt gegenseitiges Verhalten in beruflichen Alltagssituationen, die durch Diskussionen besprochen und danach gemeinsam verändert werden könnten. Dadurch wird die Kommunikation untereinander offener und verständnisvoller. Gegenseitiges Verständnis fördert eine bessere und konstruktivere Zusammenarbeit im Team. Der Praxistest der Autorin zeigt, dass dieses Spiel unter kundiger Leitung durchgeführt werden sollte.

## **8.2 Wie geht man gegen Mobbing vor?**

Wenn Mobbing vorgefallen ist, muss auf verschiedenen Stufen vorgegangen werden.

### 8.2.1 Was kann die gemobbte Person tun?

Das Wichtigste überhaupt ist, dass man sich zu wehren beginnt. Das Beste was man tun kann beispielsweise bei Begebenheiten, dass eine Mitarbeiterin nicht grüsst oder weg schaut ist, die Situation sofort anzusprechen. Damit wird das Klima positiv beeinflusst und die Person wird herausgefordert, Stellung zu ihrem Handeln zu nehmen.

Man soll dem Mobber nicht aus dem Weg gehen. Weiter können klärende Gespräche mit den Vorgesetzten eingeleitet werden, die einen ersten Druck wegnehmen können. Als wichtiges Hilfsmittel gilt das Mobbingtagebuch, welches unbedingt erstellt werden muss. Die Situationen müssen bei Auftreten beschrieben werden und mit allen Angaben versehen sein wie, Datum, Vorfall, Auslöser und auch andere beteiligte Personen.

#### 8.2.2 Was kann das Team machen?

Das Team kann sich hinter die attackierte Person stellen und Stellung zur Situation nehmen. Dies ist nur dann möglich, wenn nicht ein ganzes Team eine Person mobbt. Weiter kann jeder aus dem Team auffallende Situationen sofort ansprechen, wenn nötig an die Vorgesetzten weitermelden. Alle aus dem Team können die gemobbte Person ansprechen und sie fragen, wie es ihr geht und ob sie Hilfe benötigt.

#### 8.2.3 Aufgaben der Führungspersonen

Schon bei ersten Anzeichen und einem Verdacht auf Mobbing sollten Vorgesetzte das Gespräch mit den Konfliktparteien suchen. Das gilt sowohl, wenn ein Verdacht auf Mobbing besteht, als auch für den Fall, dass tatsächlich ein Mobbingproblem existiert. Vorgesetzte müssen handeln. (BGW 2007)

#### 8.2.4 Aussteigen aus der Mobbingsituation

Der Psychologe Dieter Zapf, Professor an der Universität Frankfurt, hat untersucht, "dass Arbeitnehmer, denen es gelang, eine Mobbingsituation in den Griff zu bekommen und positiv zu verändern, dies vor allem dadurch erreichten, dass sie alle Schritte vermieden, die zu einer weiteren Eskalation des Konflikts hätten führen können". (Bräunlich-Keller 2006 S.60)

Diese Personen haben sich konsequent entschieden, aus dem Mobbing auszusteigen. Dabei darf man keine Konfrontation suchen sondern die Beruhigung der Situation. Vorwürfe und Gegenvorwürfe führen zum Konflikt und verschärfen das Mobbing. Die Verwendung von Ich-Botschaften hat sich bewährt.

Dazu schreibt der Beobachter-Ratgeber, dass man keine Angriffsfläche bieten soll, was die Arbeitsleistung betrifft. Ansonsten riskiert man, dass in Gesprächen mit dem Vorgesetzten das eigene Verhalten und die Pflichtversäumnisse zum Thema werden anstatt dem Mobbing. Wenn man merkt, dass man die Leistungen nicht mehr erbringen kann, dann soll man sich vorübergehend krankschreiben und neue Kräfte tanken. Die Suche von professioneller Hilfe und Unterstützung ist empfohlen. (Bräunlich-Keller 2006)

## **9. Auswirkung von Mobbing auf die Pflegequalität**

In der Studie BGW (2006) wird als Fazit ganz kurz erwähnt, was die Folgen bezüglich des Mobbing und der Qualität der Arbeit sind. Wo Mobbing zugelassen wird ist eine vermehrte Unzufriedenheit da. Unter den täglichen Zerwürfnissen untereinander sinkt die Qualität der Arbeit und es passieren Fehler. Steigende Absenzen und Imageschäden kosten den Betrieb viel Geld.

Die nächsten zwei erwähnten Pflegestudien stehen nur indirekt im Zusammenhang mit Mobbing und Pflegequalität. Da jedoch Mobbing mit einer verminderten Personalfriedenheit und mit erhöhtem Arbeitsdruck einhergehen, seien folgende zwei Studien erwähnt:

### **9.1 Auswirkung von Stress auf die Pflegequalität**

#### **9.1.1 Finnische Studie (Panknin H-T. 2010)**

In einer wissenschaftlichen Studie in Finnland, wurde das relative Risiko eines krankenhausbefindlichen Infektes in Abhängigkeit mit Personalfriedenheit, und Arbeitsbelastung untersucht.

Die Auswertung zeigte auf, dass sowohl eine empfundene Unausgewogenheit der Anstrengungs- und Belohnungs-Balance sowie eine empfundene Ungerechtigkeit der Arbeitsverteilung und eine unzureichende Kommunikation mit dem vermehrten Auftreten krankenhausbedingter Infektionen verbunden war.

Die Studie zeigte auf, dass als wesentlicher Steigerungsfaktor für die Infektionshäufigkeit die wahrgenommene schlechte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Vorgesetzten gilt. Die Überbelastung und die Hektik führen zu häufigeren Fehlern und Versäumnissen.

#### 9.1.2 Internationale Studie (Arbeitsdruck erhöht Fehlerrate)

Eine internationale Studie zeigt, dass jeder dritte Medikationsfehler auf Intensivstationen auf eine zu hohe Arbeitsbelastung und Stress zurückzuführen ist. Dies hat eine Forschergruppe der europäischen Gesellschaft für Intensivmedizin untersucht. Es wurden 113 Intensivstationen aus 27 Ländern auf allen fünf Kontinenten überprüft. Als Medikationsfehler galten: Falsche Dosis, falsche Uhrzeit, das falsche Medikament, der falsche Applikationsweg sowie auch das Unterlassen eines verordneten Medikamentes. Das Ergebnis zeigte, dass die meisten Fehler, nämlich 69% nicht in Notfallsituationen auftraten, sondern während der normalen Routineversorgungen. 4% der Fehler traten in Notfallsituationen auf und 3 % bei Ablenkung durch eine Akutsituation beim Bettnachbar.

Als Fazit der Studie galt: Es konnte nachgewiesen werden, dass eine Verbindung zwischen Arbeitsbelastung (Stress) sowie der Anzahl Patienten pro Pflegeperson und auch Anzahl der Spritzenpumpen bestand. Das Risiko eines Medikationsfehlers stieg durch die hier erwähnten drei Stressoren.

(Panknin H-T. 2010)

### **9.1.3 Fazit der Studien**

Die beiden Studien zeigen auf, dass erhöhte Stressfaktoren die Pflegequalität negativ beeinflussen. Wie in der Seco-Studie von 2002 beschrieben, ist Mobbing eine Form von Stress am Arbeitsplatz. Daher sind die in den beiden obigen Studien gezeigten Auswirkungen möglicherweise auch für Mobbing gültig.

Wie unter Punkt 7 sowie in den obigen beiden Studien zum Thema Stress beschrieben, hat Mobbing und somit der dadurch beim Opfer ausgelöste Stress einen grossen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit.

Die Pflegequalität kann somit durch Mobbing beeinträchtigt werden, da durch das schlechte Arbeitsklima und den massiven Druck im Team nicht mehr konzentriert gearbeitet werden kann.

Die durch Mobbing bedingten Krankheitsausfälle führen zu einer weiteren Belastung im Team, was unweigerlich eine weitere Verminderung der Pflegequalität zur Folge haben kann.

## **10. Zahlen und Fakten**

### **10.1 Häufigkeit von Mobbing in der Pflege**

Es ist zum heutigen Zeitpunkt nicht möglich, aussagekräftige Zahlen in der Schweiz zu eruieren. Die Recherche brachte keine Resultate, ausser, dass in Erfahrung gebracht werden konnte, dass ab dem Jahre 2011 vereinzelt Statistiken begonnen wurden (siehe Anhang).

Eine aussagekräftige Studie, welche die Aufschlüsselung auf Berufsgruppen beinhaltet, ist der Mobbing-Report 2002 in Deutschland (siehe Anhang).

In dieser Studie wurden Berufsgruppen mit einem überdurchschnittlichen Mobbing-Risiko aufgelistet und einem Mobbingrisikofaktor zugeordnet.

Auffallend ist, dass soziale Berufe das höchste Mobbingrisiko mit Faktor 2.8 haben. In Bezug auf die Pflege sind in dieser Gruppe jedoch nur Altenpfleger vermerkt. Dies ist korrekt, da in Deutschland das Wort Altenpflege für Betreuung betagter Menschen gilt, sowie auch für ambulante Dienste und

daher den Sozialbereich und nicht die Pflege tangiert. Pflegepersonal sowie Hilfspflegepersonal und andere medizinisch verwandte Berufe werden in der Studie unter „Übrige Gesundheitsdienstberufe“ aufgeführt. Es wird somit deutlich, dass der Mobbing-Risikofaktor von 1.6 für diese Berufsgruppe als der Faktor für „die Pflege“ verwendet werden kann.

## **Fallbeispiel**

Paula (Name geändert), 41-jährig, hat eine AKP<sup>10</sup> Grundausbildung absolviert und arbeitet seit 14 Jahren im Langzeitbereich. Im aktuellen Betrieb arbeitete sie bereits vier Jahre und übernahm auf Anfrage des Betriebes die Abteilungsleitung. Das Mobbing entstand während ihrer Leitungsaufgabe. Paula konnte ihre Leitungsaufgabe insgesamt ein Jahr ausüben. Sie wurde dann vom Betrieb freigestellt. Aus Platzgründen ist es nicht möglich alle Situationen während Paulas Mobbing aufzuzeigen.

### **1. Betriebliche Situation zur Zeit als das Mobbing auftrat**

Der gesamte Betrieb deckte den vollen Langzeitbereich in der Geriatrie ab wie betreutes Wohnen, Langzeitpflege, Wohnheim, Demenzabteilung und palliative Abteilung. Er umfasste 250 Betten und befand sich in der Nähe einer grösseren Schweizer Stadt. Die Leitung des Gesamtbetriebes war in den Händen eines Betriebsökonomen. Für die Pflegequalität und Pflegeentwicklung war eine Pflegeexpertin zuständig. Die Leitung des Pflegedienstes, welcher in den letzten drei Jahren drei Mal gewechselt hat, wurde von zwei Personen wahrgenommen, und die neun Stationsleitungen waren ihnen unterstellt. Der Betrieb hatte erst seit ein paar Monaten einen Personalchef, welcher für die administrativen Belange des Personals zuständig war. Auf der Station, auf welcher Paula die Leitungsfunktion innehatte, waren 50 Pflegebetten auf zwei Stockwerken verteilt. Die betreuten Patienten benötigten verschiedene Pflegestufen. Diese wurden in vier sogenannte Besastufen<sup>11</sup> eingeteilt. Das Team bestand inklusiv Paula aus 8 Mitarbeitern. Davon waren vier Personen diplomierte Pflegefachfrauen, zwei vom Balkan und zwei Schweizer, sowie vier Hilfskräfte. Zwei davon kamen aus dem Balkan und zwei aus Südamerika. Auf der Frühschicht

---

<sup>10</sup> Allgemeine Krankenpflege (alle Sparten)

<sup>11</sup> Pflegestufen für die Krankenkassen

arbeiteten meistens zwei Diplomierte und zwei Hilfskräfte. Über Mittag arbeitete oft eine Hilfskraft alleine. Abends waren immer eine diplomierte Pflegende und eine Hilfskraft anwesend, bis um 20.00 Uhr die Nachtwache ihre Schicht übernahm.

## **2. Einführung in die neue Position mit Leitungsfunktion**

Paula wurde von ihrer Vorgängerin mangelhaft eingeführt. Als Paula sie auf die unbefriedigende Einführung ansprach, meinte die Vorgängerin, dass sie sich auch alles selber erarbeiten musste.

Die Vorgängerin organisierte für sich an den gemeinsamen Bürotagen mit Paula diverse Auswärtstermine. Sie überliess Paula sich selbst. Die anstehenden Fragen wurden zwischen Tür und Angel beantwortet.

## **3. Mobbing**

Während der ersten Monate verlief die Zusammenarbeit mit dem Team gut. Vor allem Paulas Dienstpläne wurden gelobt. Nach vier Monaten in der Leitungsfunktion musste Paula ein Gespräch organisieren und leiten. Eine der südamerikanischen Mitarbeiterinnen mit Namen Mira (Name geändert) hatte eine Beschwerde auf dem Personalamt gegen Blerim (Name geändert) diplomierter Mitarbeiter aus dem Balkan eingelegt. Paula verlangte vom Pflegedienst Unterstützung für dieses Gespräch. Dieser weigerte sich und stellte Paula den Personalverantwortlichen zur Seite. Nachdem Blerim aus den Ferien zurückgekehrt war, informierte Paula Blerim, dass ein Gespräch mit dem Personalchef, Mira und Paula stattfinden müsse. Blerim wurde laut und weigerte sich, an diesem Gespräch teilzunehmen, insbesondere wenn der Personalchef dabei sei. Er verlangte von Paula, dass sie den Personalchef auslade. Paula ging auf diese Forderung nicht ein. Tags darauf während des Morgenrapports wurde Paula von zwei Mitarbeiterinnen vom Balkan aufs heftigste in Frage und blossgestellt, weil sie das geplante

Gespräch mit Blerim ungerechtfertigt fanden. Paula suchte den Sachverhalt zu erklären.

Die geplante Aussprache zwischen der beschwerdeführenden Mitarbeiterin Mira, Blerim, dem Personalchef und Paula verlief unter Paulas Leitung soweit zufriedenstellend. Nach dem Gespräch und als Mira den Raum verlassen hatte, nahm Blerim Notizen hervor und stellte Paulas Führungskompetenzen aufs massivste in Frage und forderte vom Personalchef, dass das Personal zu Paulas Führungsqualitäten befragt wird. Paula war darauf nicht vorbereitet und reagierte rechtfertigend. Der Personalchef gab anfänglich nonverbale Zeichen, Blerim ausreden zu lassen und ging schlussendlich auf die Forderung von Blerim ein, sodass Paula ihre Mitarbeiter bezüglich ihrer Führungsqualitäten befragen musste.

Im Folgenden führte Paula individuelle Gespräche mit ihren Mitarbeitern durch und wünschte Feedbacks bezüglich ihrer Führung. Das Resultat war, dass alle, ausser den beiden Südamerikanerinnen Führungsschwäche äusserten, jedoch keine konkreten Beispiele nennen konnten. Mira und die andere Südamerikanerin sagten aus, dass sie Paula als Führungsperson schätzten. Letztere meinte, dass sie dies im Team nicht getraue zu sagen, da sie mit den anderen ein gutes Verhältnis haben wolle.

Paula hat sehr rasch realisiert, dass die Stimmung im Team umgeschlagen hatte. Waren die Teammitglieder vor dem Konfliktgespräch nett oder normal zu ihr, traten sie ihr gegenüber nun ablehnend auf. Wenn Blerim anwesend war, war die Ablehnung sehr viel grösser und Paula spürte den Gruppendruck sehr viel stärker. Paula hat gespürt, dass Blerim die Führung im Team übernahm und das Team gegen Paula aufhetzte. Aus diesem Grund hat Paula bei ihrer Chefin interveniert und um eine Versetzung Blerims gebeten, respektive um Unterstützung bei der Führung Blerims. Diese beiden Forderungen wurden klar abgelehnt.

Paula machte die diplomierten Mitarbeiter mehrmals auf Pflegefehler aufmerksam.

- **Beispiel 1:** Blutzucker über 20 mmol kombiniert mit Erbrechen und Unwohlsein wurde ignoriert, mit der Begründung dass heute Sonntag sei.
- **Beispiel 2:** Eine Patientin die Aspirin Cardio einnehmen musste, hatte über mehrere Tage starkes, kaum stillbares Nasenbluten. Dieses wurde bloss zur Kenntnis genommen, jedoch dem Arzt nicht weitergeleitet.

Bei beiden Beispielen folgten notfallmässige ärztliche Interventionen aufgrund der Reaktion von Paula.

Um die Pflegequalität zu verbessern hat Paula die Pflegeexpertin für eine Fallbesprechung eingeladen. Resultat: Für das Pflegeproblem wurde keine Lösung gefunden. Die einzige Bemerkung der Expertin war am Ende der Fallbesprechung, dass die Stimmung im Team angespannt sei.

An Teamsitzungen hat Paula ihre Vorgesetzte, die Leitung des Pflegedienstes eingeladen. Sie erhoffte davon, in ihrer Führungsfunktion gestützt und unterstützt zu werden. Kurz nach Beginn der Teamsitzung lamentierte das Team über Paulas Dienstplanung und die geplanten Minusstunden. Die Pflegedienstleiterin unterstützte das lamentierende Team, indem sie zu Paula sagte, c'est le ton qui fait la musique und Paula Handzeichen gab, das Team weiter lamentieren zu lassen und nicht einzuschreiten. Paulas Versuch, hinter ihrer Planung zu stehen und Erklärungen abzugeben, wurde von ihrer eigenen Chefin untergraben. Paula merkte nach mehreren Gesprächen mit dem Pflegedienst und auch dem Personalchef, dass sich nichts änderte und sie alleingelassen wurde. Der Personalchef meinte, es sei kein Mobbing, da Mobbing mindestens sechs Monate dauern müsste. Paula wandte sich daher an den Heimleiter. Sie wünschte beim Heimleiter aktive Unterstützung sowie die Versetzung von Blerim auf eine andere Abteilung. Auch äusserte Paula die Führungsproblematik gegenüber Blerim und dass dieser indirekt die Führung

übernommen hatte. Auch nahm sie Bezug auf die Pflegequalität, die sich seit dem Konfliktgespräch mit Blerim und Mira zunehmend verschlechterte. Der Heimleiter wies die Aussagen bezüglich der Pflegequalität von sich, da er nichts davon verstünde, nahm jedoch Stellung zu Blerim und sagte, dass dieser nicht versetzt würde. Blerim würde beim geringsten betriebsinternen Fehler einen Anwalt zuziehen und habe dies bereits an einer anderen Arbeitsstelle schon getan. Blerim stehe in der Öffentlichkeit weil er für eine religiöse Gemeinschaft eine angesehene Person sei. Weiter äusserte der Heimleiter, dass Paula unterstützt werde vom Pflegedienst und auch vom Personalchef. Es würde bereits nach Lösungen gesucht. Paula werde an einem Führungskurs teilnehmen können.

Nach dem Gespräch fühlte sich Paula sehr erleichtert obwohl sie wusste, dass die Herausforderung, Blerim zu führen, blieb. Einen Führungskurs zu besuchen hiess jedoch für sie, dass sie gestützt wurde vom Betrieb.

Paula litt zu diesem Zeitpunkt bereits unter Schlafstörungen. Oft erwachte sie nachts und konnte nicht mehr einschlafen. Sie hatte vegetative Symptome wie Herzrasen, leichtes Schwitzen und dazu kamen schlechte Träume. Paula bekam immer mehr Selbstzweifel da ihr nichts mehr gelingen wollte.

Nach der Rückkehr Paulas aus den Ferien eskalierte die Situation auf der Abteilung. Die Gruppendynamik war so stark, dass es für Paula nicht mehr möglich war, etwas Kleines vom Team einzufordern wie beispielsweise einen Dienstabtausch. Dies war nur noch unter vier Augen möglich.

Fehler, die von Diplomierten verursacht wurden und dann auf dem Dienstweg zu Paula zurückgemeldet wurden, wurden abgestritten und auf Paulas Planung abgewälzt. Zum Beispiel vergass Berufsbildnerin Ana (Name geändert) zwei Mal an eine Sitzung zu gehen; Paula hatte jedoch die Daten, wie abgemacht in der Agenda eingeplant und zusätzlich auf einer aktuellen Datenliste, die im Stationsbüro hing, eingetragen.

Die FAGE<sup>12</sup>-Schülerin Fathma (Name geändert) aus dem Balkan, wollte die Abteilung wechseln und bat um ein Gespräch mit Paula. Fathma äusserte Unbehagen und Unterforderung bei der Arbeit. Die Aussage, dass andere Schüler mehr Pflegehandlungen ausführen durften, bewog Paula dazu, ein Gespräch mit deren Lehrerin auszumachen. Die Lehrerin beschrieb Paula, dass die Schülerin im Wohnheim unterfordert sei und ihre Begleitung Ana sie zu wenig fördere. Darum sollte Paula ein Gespräch mit Ana führen und einen Verbesserungsvorschlag machen. Die Lehrerin wollte Ana eine erfahrene Lernbegleitung zur Seite stellen. Als Paula das Gespräch mit Ana führte und ihr die Situation beschrieb wurde diese laut und lief davon.

Es ergaben sich immer wieder Konfliktsituationen, wo sich Paula hilfesuchend an die Vorgesetzte, die Pflegedienstleitung wandte, jedoch immer nur damit getröstet wurde, dass man nach Lösungen suche.

Die Leitung der Parallelabteilung hatte ebenfalls kleinere Konflikte mit Blerim. Paula vereinbarte deshalb einen gemeinsamen Termin mit dieser Abteilungsleitung, dem Pflegedienst und sich selber. Als Paula nach ihren Freitagen in den Betrieb kam, fand sie eine Mail vor, in der ihr erklärt wurde, dass das Gespräch verschoben werden musste und darum schon stattgefunden hatte.

Paula realisierte, dass alle Situationen und Beweise, die sie entlastet hätten, untergraben wurden. Sie fühlte sich hilflos und suchte Hilfe beim SBK.

Aufgrund der Beratung führte Paula nun ein Mobbingtagebuch. Der SBK hatte Paula einen Anwalt zur Seite gestellt, welcher Paula riet, sich krankschreiben zu lassen.

Zeitgleich bat der Betrieb Paula um einen Termin, um mit einem Coach ein klärendes Gespräch zu führen. Der Coach, ein Psychologe, war ein guter Freund des Heimleiters. Gemäss seiner Aussage würden sie jedes Jahr gemeinsam Ferien verbringen und viel gemeinsam unternehmen.

---

<sup>12</sup> Ausbildung zur Fachfrau Gesundheit

Paula nahm diese Hilfe an und konnte in diesem Gespräch ihre Situation richtig schildern und fühlte sich seit langer Zeit wieder ernst genommen. Der Psychologe machte Paula darauf aufmerksam, dass er Fragen ausarbeiten werde um das Team einzeln zu befragen.

Diese Befragungen fanden eine Woche später statt. Das Team bearbeitete Mira, die einzige Mitarbeiterin die zu Paula stand, sie solle negativ über Paula als Führungsperson aussagen. Mira meldete diese Intrige sofort an Paula. Paula intervenierte sofort beim Personalchef und bat um ein Gespräch, zusammen mit Mira. Als Mira ihre Aussage beteuerte, dass sie überredet wurde negative Aussagen über Paula zu machen, nahm der Personalchef das zur Kenntnis. Er äusserte, dass Mira sprachliche Verständigungsprobleme hätte, er jedoch die Situation sehr ernst nehme. Er sagte zu Paula und zu Mira, er würde dies unverzüglich dem Personalamt melden.

Eine Woche später wurde Paula eine Änderungskündigung zugestellt, ohne dies vorgängig mit ihr besprochen zu haben. Paula sollte die Abteilung wechseln und ohne Leitungsfunktion weiterarbeiten.

Paula wurde von ihrer Hausärztin krankgeschrieben. Die Paula vom SBK zur Seite gestellte Anwältin erreichte, dass Paula nach Beendigung der Krankschreibung normal kündigen konnte und freigestellt wurde. Zudem erreichte die Anwältin ein gutes Zeugnis und der Betrieb musste für eine psychotherapeutische Nachbehandlung 3'000.- Franken bezahlen.

Die Mitarbeiterin Mira war nicht mehr arbeitsfähig, nachdem Paula nicht mehr im Betrieb war. Sie hatte eine Depression und wurde nach längeren Krankabsenzen ebenfalls freigestellt durch einen Anwalt, den sie zur Hilfe zog. Auch Mira benötigte psychologische Betreuung und musste sogar Psychopharmaka einnehmen, um die ganzen Belastungen zu verarbeiten.

#### **4. Nachgehende Informationen**

Paula hat im Nachhinein vernommen, dass die Pflegedienstleitung während den Abwesenheiten von Paula sehr oft im Team war und sich mit dem Team abgesprochen hat.

## **Reflexion**

In der nachfolgenden Reflexion werde ich eine Verbindung vom Theorieteil zum vorliegenden Fallbeispiel herstellen. Nochmals gehe ich auf die Fragestellungen vom Anfang ein.

### **1. Grundmechanismen von Mobbing**

#### **1.1 War die Situation im Fallbeispiel Mobbing?**

##### 1.1.1 Situationen aus Fallbeispiel

Im Fallbeispiel wurde aufgezeigt, dass Paula über eine längere Zeit einer Situation ausgesetzt war, die im Volksmund als Mobbing gilt. Sie war Intrigen, Abwehrhaltung, Verweigerung der Zusammenarbeit, Anfeindung, Blossstellen ausgesetzt, und wurde wie Luft behandelt sowie bei Entscheidungen übergangen.

Einige Beispiele dazu sind:

- Fehler wurden vom Team abgestritten.
- Das Gespräch mit Ana bezüglich der Schülerin eskalierte. Ana wurde laut und ging davon.
- Der gemeinsame Termin für ein Dienstgespräch mit dem Pflegedienst und der anderen Abteilungsleitung wurde in Abwesenheit von Paula abgehalten
- Als Mira den Personalchef unverzüglich informierte, dass man Mira für Intrigen bearbeiten wolle, meinte dieser dazu, Mira habe sprachliche Verständigungsprobleme.

##### 1.1.2 Theorie

Die Theorie beschreibt, dass mindestens einmal pro Woche über einen längeren Zeitraum eine oder mehrere Handlungen aus dem Katalog von 45 Fragen vorkommen muss, dass das Opfer feindselige oder einschüchternde Handlungen gegen sich gerichtet wahrnehmen muss und dass die Person

sich ausser Stande sehen muss, sich zu wehren oder der Situation zu entkommen. Leymann beschreibt einen typischen Ablauf des Mobbing anhand von den verschiedenen Phasen des eigentlichen Konfliktes bis zur Eskalation.

### 1.1.3 Reflexion

Bei Paula dauerte die Zeit, in der sie dem Mobbing ausgesetzt war, weniger als sechs Monate. Somit wäre dies gemäss Leymann 1993 kein Mobbing. Allerdings hat Leymann die sechs Monate 1995 revidiert und spricht von einer längeren Zeit. (Zitat Leymann in Diplomarbeit 2008 von Ann-Kathrin Skiba). Der Fall von Paula verlief identisch wie die von Leymann dargestellten Phasen.

Die von Paula persönlich erlebten Handlungen des Teams, die Auswirkungen auf ihre Psyche und die Tatsache, dass der Zustand zwar nicht sechs Monate, doch über einen längeren Zeitraum vorhanden war, deutet auf Mobbing. Auch, dass Paula verschiedensten Mobbing-Handlungen täglich mehrfach ausgesetzt war, lässt gemäss der Theorie von Dr. Niedl keinen anderen Schluss zu, als dass es sich hier um einen Mobbingfall handelt. Dafür spricht auch, dass eine andere Mitarbeiterin ebenfalls davon betroffen war.

## **2. Ursachen und fördernde Faktoren von Mobbing**

### **2.1 Führungsschwäche, Managementversagen, Intransparenz von Entscheidungen**

#### 2.1.1 Situationen im Fallbeispiel

Im Fallbeispiel kommen verschiedene Beispiele von Führungsschwäche vor, z.B.

- Der Pflegedienst ging auf die Anliegen von Paula nie ein und vertröstete sie immer wieder, man suche eine Lösung.

- Die Pflegedienstleitung konnte an der Teamsitzung kein sachliches Gespräch moderieren. Sie unterstützte das Team und schwächte Paula's Position.
- Der Einsatz von Paula für eine gute Pflegequalität mit dem Aufzeigen und Beweisen der teilweise lebensgefährdenden Risiken, wurden weder vom Pflegedienst, von der Pflegeexpertin noch vom Personalchef und Heimleiter akzeptiert.
- Der Rollenkonflikt zwischen Paula und Blerim, der indirekt das Team führte wurde von der Führung akzeptiert.
- Der Coach war ein guter Freund vom Heimleiter und keine neutrale, aussenstehende Person.

### 2.1.2 Theorie

Die Theorie beschreibt eine Liste von Massnahmen im Betrieb, welche präventiv wirken sollen. Dazu gehört, dass die Führungskräfte ausgebildet werden müssen, da es ihre Aufgabe und Kompetenz ist, Mobbing intern aufzudecken und dagegen vorzugehen.

Schon bei ersten Anzeichen oder einem Verdacht auf Mobbing, sollten Vorgesetzte das Gespräch mit den Konfliktparteien suchen. Das gilt sowohl, wenn ein Verdacht auf Mobbing besteht, als auch für den Fall, dass tatsächlich ein Mobbingproblem existiert. Vorgesetzte müssen handeln.

Es wird eine klare Haltung der Klinikleitung und Interessenvertretung zur Bedeutung des partnerschaftlichen Umgangs am Arbeitsplatz benötigt.

Die Theorie beschreibt, dass Betriebs- sowie Personalräte in grossen Unternehmen das Auftreten von Mobbingfällen bereits als Führungsschwäche bzw. Managementversagen bewerten.

Inkompetente Führungskräfte sind konfliktscheu, entscheidungsschwach und durch das traktieren und Manipulieren ihrer Opfer versuchen sie sich auf ihrer Position zu halten.

Die Theorie beschreibt somit, dass defizitäre Führungskompetenz sowie Rollenkonflikte Mobbing begünstigende Faktoren sind.

### 2.1.3 Reflexion

Im Betrieb fehlten präventive Massnahmen, wie beispielsweise eine Dienstvereinbarung gegen Mobbing. Des Weiteren wurde das Mobbing nicht erkannt. Es wurde nicht genauer abgeklärt durch eine neutrale Person, obwohl diese Person auf dem Personalamt vorhanden gewesen wäre. Als Schlüsselsituation kann das Konfliktgespräch bezeichnet werden, an dem der Personalchef sich nicht hinter seine Führungskraft Paula stellte, sondern Blerim gewähren liess. Gerade durch die Befragung des Teams wurde die Kompetenz von Paula in Frage gestellt und dem Team signalisiert, dass der Betrieb nicht hinter Paula stand und man ohne Weiteres auf Blerims Forderungen einging.

Der Personalchef hätte Sanktionen aussprechen müssen bezüglich Umgangsformen und Beleidigungen. Er hätte das Gespräch abbrechen können mit dem Verweis, dass in diesem Betrieb Regeln gelten, die zu akzeptieren sind.

Als zweite Schlüsselsituation war die Teamsitzung mit Teilnahme der Pflegedienstleiterin. Der Pflegedienstleiterin stellte sich klar auf die Seite des Teams indem sie sagte, „c'est le ton qui fait la musique“. Dadurch signalisierte die Pflegedienstleitung dem Team erneut, dass der Betrieb nicht hinter Paula stehe.

Dadurch wird Paula zur Aussenseiterin. Paula fühlt sich vom Team und vom Pflegedienst lächerlich gemacht, hilflos und versucht sich mit Erklärungen zu wehren. Sie wird ausgegrenzt. Gemäss Theorie kommen hier die Mobbinghandlungen nach Leymann erstmals zum Zug.

Der Pflegedienst hätte entweder die Planungskompetenz von Paula pauschal stützen oder Fakten und Abmachungen verlangen und diese separat mit Paula besprechen müssen.

Ab diesem Zeitpunkt musste Paula um Unterstützung ringen, wobei sie bis zum Heimleiter gehen musste. Auch dieser unterstützte Blerim wohl aus Angst vor möglichen Sanktionen von seiner Seite. Die Beschwerden und verlangten Sanktionen interessierten den Heimleiter nicht, weil er die Situation nicht als Mobbing anerkennen wollte. Wenn keine Rücksicht auf Mitarbeitende aus Gründen, die den eigenen Nutzen oder das eigene Vorwärtskommen in den Mittelpunkt stellen, genommen wird, wird dies laut Theorie als hochpathologisches narzisstisches Verhalten bezeichnet. Für das Mitarbeitergespräch mit Blerim hatte Paula zuerst die Pflegedienstleitung angefragt. Diese weigerte sich, da er ein schwieriger Mitarbeiter sei. Somit nahm sie die Rolle als Leitung nicht wahr.

## **2.2 Arbeitsorganisation**

### **2.2.1 Situation aus Fallbeispiel**

Im Fallbeispiel wurde erwähnt, dass die Pflegedienstleitung in Paulas Betrieb in den letzten drei Jahren drei Mal gewechselt hat.

Paula wurde von ihrer Vorgängerin mangelhaft eingeführt und eingearbeitet. Paula musste alle Informationen zusammensuchen. Im Betrieb waren kaum Informationen in schriftlicher Form vorhanden.

### **2.2.2 Theorie**

In der Theorie wird beschrieben, dass eine unklare Arbeitsorganisation, und defizitäre Kommunikation sowie die Intransparenz von Entscheidungen begünstigende Faktoren für Mobbing sind.

Die Aussage der Theorie ist, dass die Organisationsstruktur sorgfältig geprüft werden muss und dadurch zu einem guten Betriebsklima beigetragen wird.

In der Literatur wird beschrieben, dass die ersten sechs Monate ab Stellenantritt massgebend in Bezug auf Mobbing sind.

### 2.2.3 Reflexion

Die im Fallbeispiel erwähnten ständigen Wechsel in der Chefetage können auf mögliche Probleme in der Führung des Betriebes hinweisen und somit begünstigende Faktoren für Mobbing sein. Die im Fallbeispiel erwähnten Vorkommnisse decken sich weitgehend mit der Theorie.

Präventiv kann ein Betrieb gegen Mobbing vorgehen, indem er seine Mitarbeiter seriös und gut einarbeitet. Es hat sich bewährt, z.B. mit Patenschaften zu arbeiten.

## 3. Auswirkungen von Mobbing

### 3.1 Auswirkung auf den Gemobbten

#### 3.1.1 Situation aus dem Fallbeispiel.

Paula fühlte sich hilflos und litt unter Schlafstörungen und schlechten Träumen. Auch hatte sie verschiedene vegetative Symptome wie Herzrasen und Schweissausbrüche. Sie zweifelte immer mehr an sich selber. Paula wurde von ihrer Hausärztin krankgeschrieben und benötigte psychologische Unterstützung. Mitarbeiterin Mira war nicht mehr arbeitsfähig. Sie litt an einer Depression und wurde nach Krankabsenzen ebenfalls freigestellt. Auch sie benötigte psychologische Betreuung.

#### 3.1.2 Theorie.

Die Theorie unter Punkt 7.1 besagt, dass Mobbing die physische und psychische Gesundheit beeinträchtigt und dass diese Beeinträchtigungen sich massiv auswirken können.

#### 3.1.3 Reflexion

Die von Paula und Mira erlebten psychischen Belastungen und Folgen sind typisch für Mobbing-Opfer gemäss Theorie. Die daraus folgenden Abwesenheiten haben wiederum einen Einfluss auf den Betrieb.

### **3.2 Auswirkungen finanzieller Art**

#### 3.2.1 Situation aus Fallbeispiel

Paula und Mira wurden krankgeschrieben. Es wurde ein Coach beigezogen und es fanden diverse Besprechungen statt. Zudem erfolgte eine psychologische Betreuung, welche der Betrieb übernehmen musste.

#### 3.2.2 Theorie

In der Theorie unter Punkt 7.1 werden diverse Auswirkungen von Mobbing beschrieben, wie beispielsweise Arbeitsausfall. Unter Punkt 7.5 werden Kostenverursacher genannt wie beispielsweise Krankschreibungen und Psychotherapie. Unter Punkt 7.4 ist festgehalten, dass pro Mobbingfall Kosten von ungefähr CHF 45000.- anfallen.

#### 3.2.3 Reflexion

Die Auswirkungen von Mobbing nur für Paula und nur für die Krankschreibung und Psychotherapie verursachten Kosten von rund CHF 20000.-. Nicht eingerechnet sind Kosten für Coaching, Sitzungen, Betriebsstörungen und Freistellung.

### **3.3 Auswirkung auf Pflegequalität**

#### 3.3.1 Situation aus Fallbeispiel

In Bezug auf die sich verschlechternde Pflegequalität informierte Paula mehrere Male den Pflegedienst und auch die Pflegeexpertin. Trotzdem konnten keine Lösungen gefunden werden. All die Unterlassungen, die das diplomierte Personal zu verantworten hatte, zogen keinerlei Konsequenzen nach sich. Die Pflegeexpertin wies lediglich auf die angespannte Stimmung hin und unternahm bezüglich Pflegequalität und Stimmung nichts. Sie bot auch keine weitere Unterstützung an.

### 3.3.2 Theorie

Die Literatur beschreibt, dass die Mitarbeitergespräche dazu da sind, Mobbing anzusprechen. Auch die Pflegequalität soll angesprochen werden, wenn ein Mitarbeiter pflegerische Leistungen unterlässt.

Beide Studien bezüglich Pflegequalität zeigen auf, dass erhöhte Stressfaktoren die Pflegequalität massiv beeinflussen und die Pflegequalität vermindern.

### 3.3.3 Reflexion

Die Pflegequalität hat sich seit dem Konfliktgespräch mit Blerim verschlechtert. Um die Pflegequalität zu verbessern, hat Paula die Pflegeexpertin für eine Fallbesprechung eingeladen, es wurde jedoch keine Lösung gefunden. Die Pflegeexpertin hätte beim Pflegedienst intervenieren müssen, da sie für eine gute Pflegequalität verantwortlich ist.

Umgekehrt wäre es Pflicht des Pflegedienstes, die Pflegeexpertin auf ihre Aufgaben aufmerksam zu machen, und sie gezielt zu führen um die Pflegequalität zu stützen. Die Pflegeexpertin könnte beispielsweise vermehrt auf der Abteilung arbeiten, um die Pflegequalität zu überprüfen. Das geschilderte hätte ein Gespräch zwischen Heimleiter, Pflegedienst und Paula ergeben sollen, um die vorgefallenen Pflegedefizite gezielt zu besprechen und eventuelle Sanktionen anzusprechen. Der Heimleiter äusserte jedoch Respekt vor Blerim und wollte diesen nicht versetzen.

In diesem Fall litt die Pflegequalität nicht durch die gemobbte Paula sondern durch die Mobbingtäter. Die mangelnde Pflegequalität war im Fallbeispiel ein Mittel um Paula unter Druck zu setzen. Ob die Pflegequalität beim Opfer sinkt, hängt also davon ab, wie stark die gemobbte Person auf ihre Leistungsfähigkeit achtet. Das Risiko ist jedoch hoch.

## **4. Wie geht man gegen Mobbing vor**

### **4.1 Situation aus Fallbeispiel**

Paula suchte Hilfe beim SBK und liess sich beraten. Sie führte ein Mobbingtagebuch, in welches sie alle Vorkommnisse eintrug. Sie ist Blerim nicht aus dem Weg gegangen und hat ihn gezielt dann eingeplant, wenn Paula selber arbeitete. Paula hat versucht, die Gruppendynamik zu vermindern, in dem sie ihr Verhalten angepasst hat, damit es weniger Konflikte gab. Die Führung und Besprechung von Fehlern führte Paula nur noch unter vier Augen durch und besprach solche Dinge nicht mehr mit dem gesamten Team. Schlussendlich liess Paula sich krankschreiben.

### **4.2 Theorie**

Gemäss Theorie soll man sich wehren und Fälle direkt ansprechen sowie klärende Gespräche mit den Vorgesetzten zu verlangen. Als wichtiges Hilfsmittel gilt das Mobbingtagebuch.

### **4.3 Reflexion**

Paula hat es unterlassen, die abweisende Haltung von Mitarbeitern direkt anzusprechen. Sie hat sich jedoch an die Vorgesetzte gewandt und sogar Gespräche mit dem Heimleiter eingeleitet. Ebenfalls hat sie frühzeitig ein Mobbingtagebuch geführt. In einem zukünftigen Fall würde Paula jedoch sofort die Kündigung einreichen, wenn sie merken würde, dass die klärenden Gespräche mit den Vorgesetzten keine Wirkung zeigen.

## **Schlussfolgerungen**

### **1. Beantwortung der Fragestellungen**

#### **1.1 Wie häufig kommt Mobbing in der Pflege vor?**

Diese Frage kann ich nicht beantworten, da konkrete Zahlen dazu fehlen. Grundsätzlich sind mobbingbegünstigende Faktoren am Steigen, wie beispielsweise Leistungsdruck, Stellenabbau und Personalmangel. Pflegeberufe haben gemäss Mobbingreport 2002 in Deutschland ein erhöhtes Mobbing-Risiko von 1.6.

#### **1.2 Gibt es präventive Massnahmen und welche sind diese?**

Führungskräfte, die einen weniger hierarchischen Führungsstil praktizieren und einen partizipativen Führungsstil bevorzugen, verringern das Risiko, dass Mobbing auftritt. Es benötigt Führungspersonen die sensibilisiert sind um Mobbing frühzeitig zu erkennen und zu intervenieren. Es soll über Mobbing gesprochen werden, um nicht ein Tabuthema daraus zu machen. Weiterbildungen, Schulungen und Sanktionen bei Mobbingverhalten gehören in jeden Betrieb, damit Mobbing keine Chance hat. Das Mobbolo Kartenspiel kann präventiv die Mitarbeiter dazu sensibilisieren, über gemeinsamen Stress bei der Arbeit zu diskutieren. Es kann gegenseitiges Verständnis zwischen Mitarbeitern füreinander entstehen.

#### **1.3 Inwiefern wird die Pflegequalität durch Mobbing beeinträchtigt?**

Mobbing ist ein grosser Stressfaktor. Stressoren begünstigen Fehler in der Pflege. Andererseits kann die mangelnde Pflegequalität als Mittel für Mobbing in der Pflege eingesetzt werden. Ob die Pflegequalität sinkt hängt von der individuellen Einstellung von Opfer und Täter ab sowie von Führungsfaktoren. Das Risiko ist jedoch hoch einzustufen.

## **2. Weitere Schlussfolgerungen**

Wie im Fallbeispiel erwähnt, hat der Personalchef ein Mobbing verneint und sich dabei darauf berufen, dass von Mobbing erst nach sechs Monaten gesprochen werden kann. In dieser Arbeit wurde aufgezeigt, dass diese Definition nicht immer zutreffen muss und es sich lediglich um eine längere Zeit handeln muss, in dem die Mobbinghandlungen vorkommen, damit von Mobbing gesprochen werden kann. Es sei daher davor gewarnt, diese 6 Monate als Ausrede zu verwenden, damit gegen Mobbing nichts unternommen werden muss.

Aus dieser Arbeit geht deutlich hervor, dass es von grosser Bedeutung ist, Mobbing keine Chance zu lassen. Mobbing verursacht nicht nur für den Betrieb grosse Kosten sondern führt auch zu grossem Leid bei den Betroffenen. Wie im Theorieteil aufgezeigt werden konnte, gibt es verschiedene präventive Massnahmen und Möglichkeiten, damit kein Mobbing entsteht oder dieses frühzeitig angegangen werden kann.

## **3. Meine Rolle nach Abschluss der HöFa 1**

Als HöFa 1 kann ich eine Ansprechperson bezüglich Mobbing sein, muss mich jedoch klar abgrenzen, was Führungsarbeit anbelangt. Im Vordergrund steht für mich, im Team präventiv sensibilisierend zu wirken. Wie in meiner Arbeit beschrieben, benötigt es immer wieder eine Anregung, um das Thema nicht zum Tabu werden zu lassen.

Meine Aufgabe nach der HöFa 1-Ausbildung ist es, mit der Stationsleitung und dem Pflegedienst gemeinsam auszuloten, wie wir dies umsetzen können. Eine Möglichkeit wäre, dass ich beispielsweise am jährlichen Teamtag eine Präsentation oder einen Workshop über das Thema Mobbing durchführen kann. Wie in der Theorie beschrieben, benötigt es eine klare Haltung der Klinikleitung, dass Mobbing im Hause nicht geduldet wird. Dazu kann ich der Führung Vorschläge unterbreiten und ein Mobbingkonzept

initiiieren oder mit Einverständnis der Klinikleitung ein allenfalls vorhandenes Konzept im Betrieb aufgrund des Erlernten überarbeiten.

## **Quellenverzeichnis**

### **1. Literatur**

Bräunlich Keller, I. / Beobachter Ratgeber (2006), Mobbing-was tun? So wehren sie sich am Arbeitsplatz. (1.Auflage). Jean Frey AG, Zürich

Kirchner, H. (2000), Mobbing im Pflorgeteam. (1. Auflage). Georg Thieme Verlag, Stuttgart

### **2. Internetseiten**

<http://de.wikipedia.org/wiki/Mobbing> [02.08.2011]

<http://www.mobbolo.com/> [28.03.2011]

<http://www.mobbing-info.ch> [15.06.2011]

### **3. Studien**

Weber, A. & Hörmann, G. & Köllner, V. (2007), Mobbing – eine arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr der Dienst-Leistungs- Gesellschaft?. Gesundheitswesen 2007; 69: 267-276, Georg Thieme Verlag, Stuttgart

Schweizerische Eidgenossenschaft, Staatssekretariat für Wirtschaft seco (2002). Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz, seco Staatssekretariat für Wirtschaft, Direktion für Arbeit, Bereich Arbeitsbedingungen, Bern

BGW Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2007). Konfliktmanagement und Mobbingprävention, ein Präventionskonzept für Kliniken. (Stand 08/2010). BGW, Hamburg

Skiba A-K, (2008), Chancen und Grenzen von Schulsozialarbeit im Bereich Mobbing: Theoretische, konzeptionelle und empirische Untersuchung. Diplomarbeit 2008, GRIN Verlag, München

Meschkat, B. & Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2002), Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. (1. Auflage). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund  
Verfügbar unter:

<http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/682700/publicationFile/46973/Fb951.pdf>

#### **4. Fachzeitschriften**

Negri, S. (2009), Bossing- Kosten und andere Folgen, Safety-Plus  
Fachzeitschrift 04/09

Schiller-Stutz, K. (2010), Die Gesundheit der Betriebe, Safety-Plus  
Fachzeitschrift 01/10

Panknin, H-T. (2010), Finnische Studie, Schlechtes Arbeitsklima begünstigt  
Krankenhausinfektionen. Die Schwester / Der Pfleger, Jg 49 (09/10)

Panknin, H-T. & Romano, E. (2010), Internationale Studie, Arbeitsdruck erhöht Fehlerrate. Pflegen intensiv (1/10)

Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen, Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie 43 (N.F. 17) 1, 1-25, Hogrefe-Verlag, Gottingen

## Anhang

### 1. Zahlen und Fakten

#### 1.1 Zahlen

Tab. 4.1 Ausgewählte Berufsgruppen mit überdurchschnittlichem Mobbingrisiko

| Berufsgruppe   | Mikro-zensus (%) | Mob-bing-fälle (%) | Mob-bing-Risiko-Faktor |
|--|------------------|--------------------|------------------------|
| <b>86 Soziale Berufe</b> (Sozialarbeiter/innen, Sozialpädagoge/innen, Heilpädagoge/innen, Erzieher/innen, Altenpfleger/innen, Familienpfleger/innen, Dorfhelfer/innen, Heilerziehungspfleger/innen, Kinderpfleger/innen, Arbeits- u. Berufsberater/innen, sonstige soziale Berufe)   | 2,45             | 6,93               | <b>2,8</b>             |
| <b>66 Verkaufspersonal</b> (Verkäufer/innen o. n. A., Nahrungs- u. Genussmittelverkäufer/innen, sonstige Fachverkäufer/innen, Verkaufsfahrer/innen)  | 2,83             | 5,64               | <b>2,0</b>             |
| <b>69 Bank-, Bausparkassen-, Versicherungsfachleute</b> (Bankfachleute, Bausparkassenfachleute, Versicherungsfachleute (nicht gesetzliche Sozialversicherung))   | 2,02             | 3,97               | <b>2,0</b>             |
| <b>62 Techniker/Technikerinnen, a. n. g.</b> (Techniker/innen o. n. F., Techniker/innen des Maschinen-, Apparate- und Fahrzeugbaues, Elektrotechniker/innen, Bautechniker/innen, Vermessungstechniker/innen, Bergbau-, Hütten, Gießereitechniker/innen, Chemo-, Physikotechniker/innen, übrige Fertigungstechniker/innen, Techniker/innen für Betriebswissenschaft und Arbeitsstudien (REFA) und verwandte Berufe, sonstige Techniker/innen)   | 1,32             | 2,38               | <b>1,8</b>             |
| <b>85 Übrige Gesundheitsdienstberufe</b> (Heilpraktiker/innen, Masseur/innen, Medizinische Bademeister/innen, Krankengymnast/innen, Krankenschwestern, -pfleger, Hebammen/Entbindungspfleger, Helfer/innen in der Krankenpflege, Diätassistent/innen, Ernährungsfachleute, Sprechstundenhelfer/innen, Medizinisch-technische Assistent/innen und verwandte Berufe, pharmazeutisch-technische Assistent/innen, therapeutische Berufe, a. n. g.) | 4,10             | 6,50               | <b>1,6</b>             |

|   |      |      |            |
|---|------|------|------------|
| <b>77 Rechnungskaufleute, Informatiker/innen</b> (Finanz-, Rechnungswesenfachleute, Kalkulator/innen, Buchhalter/innen, Kassenfachleute, Datenverarbeitungsfachleute, Informatiker/innen o. n. A., Softwareentwickler/innen, DV-Organisator/innen und verwandte Berufe, DV-Beratungs- und Vertriebsfachleute, Rechenzentrums- und DV-Benutzerservice-Fachleute, sonst. Datenverarbeitungsfachleute, Informatiker/innen) | 2,48 | 3,75 | <b>1,5</b> |
|---|------|------|------------|

| <b>Berufsgruppe</b>  | <b>Mikro-zensus (%)</b> | <b>Mobbing-fälle (%)</b> | <b>Mobbing-Risiko-Faktor</b> |
|--|-------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <b>78 Büroberufe, Kaufmännische Angestellte, a. n. g.</b> (Bürofachkräfte, kaufmännische Angestellte o. n. A., Stenograph/innen, Maschinenschreiber/innen, Textverarbeitungsfachkräfte, Datentypist/innen, Bürohilfskräfte, Industriekaufleute, Technische Kaufleute, Betriebswirt/innen (ohne Diplom), a. n. g., Rechtsanwalts- und Notargehilf/innen, Verwaltungsfachleute (mittlerer Dienst), a. n. g., Büro- und kaufmännische Sachbearbeiter/innen, a. n. g., Sekretär/innen) | 13,22                   | 17,55                    | <b>1,3</b>                   |

Quelle: Mobbingreport Deutschland 2002

Interessant zu beobachten ist hier eine Aufteilung von Berufsgruppen wie Krankenschwester und Altenpfleger/in. Während die Berufsgruppe der sozialen Berufe ein Mobbingrisiko von 2.8 hat, haben ähnlich gelagerte Berufe wie Krankenschwester ein Mobbingrisiko von 1.6. Sie gehören dabei jedoch auch zu in der Studie ausgewählten Berufsgruppen mit dem meisten Mobbingrisiko.

## 1.2 Interviews

- Ein Pflegedienstleiter einer grösseren Institution aus dem Kanton Luzern meinte, dass er das Konfliktmanagement in den nächsten Monaten einbauen werde in seinem Betrieb.
- Vom Pflegeheim aus dem Kanton Thurgau meldete sich ebenfalls die Pflegedienstleitung und äusserte sich ambivalent zum Thema Mobbing. Sie schrieb einerseits dass das Thema bei ihr im Betrieb nicht aktuell sei und sie Standards hätten die sie jedoch nicht benötigten. Statistisch hätten sie keine Zahlen. Das Thema Mobbing sei jedoch nicht zu unterschätzen und sie werde sich sicher im Thema noch vertiefen müssen.
- Das Kantonsspital Luzern hat kein eigentliches Mobbingkonzept jedoch einen spezifischen Ablauf respektive eine Anlaufstelle für Menschen die sich gemobbt fühlen. Zahlen bezüglich Mobbing gebe es keine. Eine vermehrte Zunahme in den letzten 5 Jahren gebe es nicht.

### 1.2.1 Interview mit der Ansprechperson Mobbing vom Sozialdienst im Berner Inselspital

Das Mobbingkonzept aus dem Jahre 2001 stellt als Hauptpunkt eine ständige Präventionsgruppe in den Vordergrund, welche sich mit der Problematik Mobbing und psychosozialem Stress befasst und regelmässige Informationskampagnen durchführt. Das Mobbingkonzept wird gemäss Aussage der Ansprechperson momentan überarbeitet. Die betriebliche Anlaufstelle bei Konflikten führt zur Sozialberatung. Dort kann die gemobbte Person sich beraten lassen. Das Verfahren ist ähnlich wie in oben beschrieben in Luzern. Hat man die Möglichkeit, den Konflikt frühzeitig anzugehen dann stehen die Chancen gut. Laut des Sozialdienstes hat es keine gesammelten Zahlen bezüglich Mobbing. Im letzten Jahr hätten 420

Personen Hilfe bei der Sozialberatung eingeholt. Oft seien Äusserungen von Personen die sich gemobbt fühlten auf die alte Arbeitsstelle zurück zu führen. Auch könne man den Dossiers entnehmen, dass oft noch Altlasten oder Schwierigkeiten am alten Arbeitsplatz mitspielten. Sehr schnell würden Äusserungen gemacht, gemobbt zu werden. Wenn bei Mitarbeitern bei Qualifikationen eine gewisse Kritik angebracht werde, könne dies nicht sofort als Mobbing gewertet werden. Nicht jede Meinungsverschiedenheit kann als Mobbing betrachtet werden. Mobbing gilt als Modewort und wird viel zu häufig verwendet. Die Sozialberatung des Inselspitals arbeitet präventiv gegen Mobbing und unterstützt alle Mitarbeiter. Vorgesetzte werden ebenfalls beraten und erhalten Hilfe im Umgang mit Mitarbeitenden mit sozialen Problemen. Teams werden beraten im Umgang mit Spannungen und Konflikten. Es werden unter anderem Kurse angeboten z.B. bei Früherkennung von Sucht oder sexueller Belästigung am Arbeitsplatz

#### 1.2.2 Telefon mit SBK Luzern

Der SBK Luzern erstellt seit diesem Jahr eine Excel-Tabelle, da die Anfragen in Konfliktsituationen steigend sind. Luzern möchte das Thema Mobbing daher vermehrt thematisieren. Aus diesem Grund hat man mich angefragt, ob ich diese Arbeit im Jahr 2012 an einem öffentlichen Anlass präsentieren würde.

#### 1.2.3 Inselspital Bern

Im Inselspital Bern hatten im Jahr 2010 420 Personen Hilfe bei der Sozialberatung eingeholt.

## **2. Sozialkompetenz durch Vorbildfunktion:**

Helga Kirchner (2000) beschreibt eine Situation eines Kindes, das im Kindergarten ausgegrenzt wurde. Anna wird beim Gemeinsamen herumtollen zum Aussenseiter. Die Situation war die, dass ein anderes Kind ihr die Mütze wegnahm und andere Kinder darüber lachten. Die Situation spitzte sich zu, indem immer mehr gelacht und gejoht wurde und die Kinder einander die Mütze zuwarfen. Die Lehrerin bemerkte den Vorfall und griff ein. Dass die Gruppe der Kinder das weinende Kind manipulieren konnte, zeigt die entstandene Gruppendynamik auf. Anna wurde zur Aussenseiterin gemacht. Solche Situationen können bewusstseinsprägend wirken. Diese Kindheitserfahrungen werden in vielen Situationen erprobt und überprüft um danach als Handlungsmodell im Hirn gespeichert zu werden. Mit der Ausgrenzung anderer Kinder wird die eigene Position gestärkt. Somit lernen die Kinder Macht über Gruppen und andere zu haben, und sich durchzusetzen. Sollten in diesen Situationen Erzieher, Eltern oder Lehrpersonen nicht eingreifen, und die Folgen der Ausgrenzung nicht reflektieren, würden diese Handlungen in neuen Situationen wieder abgerufen und erneut angewandt. Die Folgen der Ausgrenzung werden von den Mobbingopfern getragen, da diese keine Strategien gelernt haben, sich erfolgreich dagegen zu wehren. Sie haben gelernt sich angepasst zu verhalten, oder ihre Rolle in der Gruppe anzunehmen und damit den sogenannten Sündenbock zu spielen.

### 3. 45 Mobbinghandlungen

- 1 Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- 2 Man wird ständig unterbrochen
- 3 Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- 4 Anschreien oder lautes Schimpfen
- 5 Ständige Kritik an der Arbeit
- 6 Ständige Kritik am Privatleben
- 7 Telefonterror
- 8 Mündliche Drohungen
- 9 Schriftliche Drohungen
- 10 Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke und Gesten
- 11 Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne daß man etwas direkt ausspricht
- 12 Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
- 13 Man lässt sich nicht ansprechen
- 14 Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen
- 15 Den Arbeitskollegen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen
- 16 Man wird wie >>Luft<< behandelt
- 17 Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen
- 18 Man verbreitet Gerüchte
- 19 Man macht jemanden lächerlich
- 20 Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
- 21 Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
- 22 Man macht sich über eine Behinderung lustig
- 23 Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
- 24 Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
- 25 Man macht sich über das Privatleben lustig
- 26 Man macht sich über die Nationalität lustig
- 27 Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die sein Selbstbewusstsein verletzen
- 28 Man beurteilt den Arbeitsplatz in falscher oder kränkender Weise
- 29 Man stellt die Entscheidungen des Betroffenen in Frage
- 30 Man ruft ihm obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- 31 Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote
- 32 Man weist den Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
- 33 Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
- 34 Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben
- 35 Man gibt ihm Aufgaben unter seinem eigentlichen Können
- 36 Man gibt ihm ständig neue Arbeitsaufgaben
- 37 Man gibt ihm „kränkende“ Arbeitsaufgaben

- 38 Man gibt ihm Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren
- 39 Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- 40 Androhung körperlicher Gewalt
- 41 Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen „Denkzettel“ zu verpassen
- 42 Körperliche Misshandlung
- 43 Man verursacht Kosten für den Betroffenen, um ihm zu schaden
- 44 Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des Betroffenen an
- 45 Sexuelle Handgreiflichkeiten