



## Konfliktlösung am Arbeitsplatz

# Mobbing – nicht bei uns

**Niemand muss seine Kolleginnen und Kollegen lieben. Aber mit ihnen auskommen schon. Schwelende Bürokonflikte schaden der Produktivität im Team und können im Mobbing enden. So weit sollte es nicht kommen.**

**K**ennen Sie aus Ihrer Praxis die Situation, dass Kolleginnen nicht mehr miteinander reden? Bestenfalls ein knappes „Guten Morgen“ herauswürgen und sich ansonsten ignorieren? Auch wenn die meisten Menschen ein harmonisches Miteinander bevorzugen, hängt auch in so mancher Arztpraxis der Haussegen kräftig schief. Oft ist das der schlechten Tagesform des anderen geschuldet und am nächsten Tag wieder vergessen. Manchmal wird es aber zum Dauerkonflikt, der das ganze Team belastet. Eine Form dieser Eskalation von Konflikten ist Mobbing.

Lange war die Auffassung weit verbreitet, für Mobbing sei ein aggressiver Täter verantwortlich, der sich in seinem Arbeitsumfeld ein Opfer sucht. So einfach ist es aber nicht. Denn in der Mehrheit der Fälle entwickelt sich Mobbing langsam und schleichend aus einem schwelenden Konflikt. Anfangs soll weder gemobbt noch herausgedrängt werden, es geht um eigene Interessen. Erst im Verlauf des Konfliktes kommt es dann zur „Rollenverteilung“ zwischen Täter oder Tätern und Opfer.

Das erkennt man u. a. daran, dass das soziale Verhältnis innerhalb des Praxisteam in eine Schieflage geraten ist:

- Kolleginnen ignorieren das Opfer, unterbrechen ein Gespräch oder schließen demonstrativ die Tür.
- Wichtige Informationen werden dem Opfer vorenthalten und Unterlagen sind plötzlich „unauffindbar“.
- Arbeiten abseits des eigentlichen Aufgabengebiets müssen ausgeführt werden.

Diese Beschreibung finden Sie krass? Keinesfalls. Mobbing ist leider ein weit verbreitetes Phänomen in Deutschland. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) geht von etwa 1,5 Millionen Betroffenen in Deutschland aus. Was besonders zu denken geben sollte: Mobbing kommt nach dieser Erhebung überdurchschnittlich häufig in Gesundheitsberufen vor. Und ein einmal angestoßener Mobbing-Prozess endet in



*Böse Falle: Besonders schlimm fühlt es sich an, wenn das Mobbing über die Praxis hinausgeht, z. B. in sozialen Medien.*

mehr als 50 Prozent der Fälle mit einer Kündigung bzw. Auflösung des Arbeitsvertrages.

### Was sind die Gründe für Mobbing?

Spielen auf Mobber-Seite oft Neid und Eifersucht eine wichtige Rolle, so hat das typische Mobbing-Opfer oft ein geringes Selbstbewusstsein oder ist sozial benachteiligt. In diese Kategorie fallen leider oft auch alleinerziehende Mütter, die sich zwischen Kindern und Job aufreihen. Und weder dem einen noch dem anderen gerecht werden. Sie brauchen besondere Unterstützung. Mitunter gibt es aber auch organisatorische Ursachen. In der Hausarztpraxis kann das eine unzureichende Abgrenzung von Zuständigkeiten sein oder übermäßige Konkurrenz („Warum muss immer ich das machen?“). Manchmal fehlt schlicht auch nur eine ausreichende Erfahrung im Umgang mit Konflikten.

### Körperliche Folgen

Permanente Konfliktsituationen belasten nicht nur die Psyche, sondern führen auch zu körperlichen Symptomen: Schlafstörungen, Kopf- und Nackenschmerzen und Verdauungsprobleme („Das schlägt mir auf den Magen!“). Mehr als 40 Prozent der Mobbingopfer erkranken, die Hälfte davon länger als sechs Wochen. Dadurch entsteht auch der Praxis ein erheblicher wirtschaftlicher Schaden. Der Deutsche Gewerkschaftsbund hat diesen Schaden auf Basis einer Erhebung einmal auf bis zu

50.000 Euro pro Fall beziffert. Grund genug, Konflikte im Team aufmerksam zu begleiten und bei Bedarf entsprechend zu handeln.

### Was tun bei Dauerkonflikten?

Der erste Schritt einen Konflikt zu lösen, ist immer, ihn zu erkennen. Das ist leichter gesagt als getan. Wichtigste Frage: Handelt es sich um einen Sachkonflikt oder um einen Beziehungskonflikt? Oft sind anfangs unerschwellige Sachkonflikte über Tage und Wochen so eskaliert, dass das eigentliche Thema längst zur Nebensache wurde. Stattdessen gibt es persönliche Angriffe und Diffamierungen, Gegenangriffe und nicht selten nur Verlierer. „Konflikte entfalten einen Sog“, wie das Arbeitspsychologen formulieren. Das gesamte Umfeld wird hineingezogen. Kolleginnen fühlen sich genötigt, Partei zu ergreifen und alle leiden unter der schlechten Arbeitsatmosphäre. Oft sind dabei Sach- und Beziehungsebene verwoben, im schlimmsten Fall kann niemand mehr sicher sagen, worum es eigentlich geht. Dabei kann Unterstützung – ob durch die Praxisleitung oder einen externen Mediator – nicht schaden. Denn die Konfliktpartner tragen in der Regel persönliche Verletzungen mit sich herum und müssen lernen, diese von der inhaltlichen Ebene des Konflikts zu trennen.

### Warum ich?

Fast zwei Drittel aller Mobbing-Täter sind Frauen. Während Männer offensiv für ihre Interessen kämpfen, scheuen Frauen mitunter den Konflikt. Sie haben aber natürlich das gleiche (legitime) Bedürfnis nach Anerkennung und arbeiten mitunter subtiler an dem Ziel, vorwärts zu kommen.

Das Mobbing-Opfer befindet sich immer in der Verteidigungsposition und muss sich rechtfertigen. Für den Arzt oder die Ärztin wird das Opfer daher unbequem und fällt negativ auf, nicht die Täterin oder der Täter. Das Problem des Mobbing-Opfers ist es, dass sein Selbstbewusstsein langsam und systematisch zerstört wird. Das Gefühl, etwas verkehrt gemacht zu haben, sitzt tief. Besser als Rechtfertigungen ist es deshalb immer, die Vorwürfe der Täterin zu ignorieren.

Als nächstes sollte man sich fragen: Was macht mich eigentlich so ärgerlich? Welchen Anteil habe ich vielleicht an diesem Konflikt? Eine gewisse Wertschätzung für die andere Partei erleichtert die Konfliktklärung enorm. Wenn man sich bewusst macht, dass ein solches Fehlverhalten zuerst einmal mit der Psyche des Gegenüber zu tun hat, sind viele Dinge einfacher zu klären.

### Drei Schritte zur Deeskalation

#### 1. Ansprechen

Als Mobbing-Opfer sollte man über das Problem reden, es nicht in sich hineinfressen. Am besten sprechen Sie die Kollegin oder den Kollegen direkt auf das Verhalten an, damit sie oder er es freiwillig ändern kann. Allerdings braucht eine solche Konfliktklärung Diskretion (4-Augen-Gespräch) und Zeit (nicht im Stress oder auf dem Heimweg). Bringt das nichts, sollte der Vorgesetzte informiert werden.

#### 2. Sachlich bleiben

Egal, mit wem Sie sprechen, schildern Sie den Vorfall sachlich, möglichst

anhand einer konkreten Situation. Im direkten Gespräch ist es klug, den anderen direkt einzubeziehen: „Wie hast du / haben Sie als Vorgesetzter die Konfliktsituation heute Morgen erlebt?“ Vermeiden Sie das Wort „Mobbing“, denn es ist bereits eine Wertung.

#### 3. Aufschreiben

Wenn es tatsächlich ernste Hinweise auf Mobbing gibt, sollten Sie die Vorfälle gründlich dokumentieren. So ein „Mobbing-Tagebuch“ hilft nicht nur bei der Selbstreflexion, sondern auch beim Gespräch mit der Chefin oder dem Chef.