

Vorwort

Mit dem vorliegenden Buch soll ein praktischer Beitrag geleistet werden, Mitarbeiter im Gesundheitswesen zu befähigen, Mobbingattacken zu erkennen, anzusprechen und konstruktive Lösungen gegen Angriffe auf die eigene Person, auf Konflikte im Team oder zwischen den einzelnen Hierarchiestufen zu finden.

Da die gesetzlichen Möglichkeiten sich von Mitarbeitern zu trennen, mit Kosten, Zeit und Aufwand verbunden sind, greifen Führungskräfte und Mitarbeiter zunehmend auf Methoden zurück, die mit Schikanen verbunden sind. Diese Vorgehensweisen laufen auf subtile Weise an, so dass die Betroffenen oft gar nicht wahrnehmen, dass sie mit ihrer Meinung unerwünscht sind, in ihrem Verhalten als störend empfunden werden oder durch lästige Fragen immer wieder Missstände oder Probleme thematisieren, die keiner hören will.

Für die vertrauensvollen Erzählungen und Anregungen der vielen Teilnehmer in meinen Seminaren bedanke ich mich an dieser Stelle. Sie haben mir Mut gemacht, das Thema „Mobbing“ in der Öffentlichkeit anzusprechen. Die Fallbeispiele, die in Seminaren, Schulungen, Konflikt- und Beschwerdesituationen von Teilnehmern vorgestellt und bearbeitet worden sind, haben dazu beigetragen, drei Situationen exemplarisch auszuwählen, die als roter Faden in diesem Buch Hilfen zur Veränderung aufzeigen sollen.

Der persönliche Leidensweg vieler Mitarbeiter im Gesundheitswesen soll anderen Betroffenen helfen, Wege aus belastenden Arbeitssituationen zu finden. Als ich damit anfang, Fallbeispiele zum Thema „Mobbing“ schriftlich festzuhalten, wurde mir klar, dass viele Betroffene zwar sehr früh erkannt haben, dass etwas nicht so ist, wie es sein sollte; aber die ersten Warnsignale haben sie nicht ernst genommen.

Eine Zunahme des Phänomens „Mobbing in sozialen Einrichtungen“, liegt sicherlich auch an den steigenden Leistungsanforderungen, die an die Mitarbeiter gestellt werden. Viele Qualitätsentwicklungsprozesse werden mit dem Ziel durchgeführt, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Arbeitsabläufe werden durchstrukturiert, sodass die Arbeitsmenge und die damit verbundenen Arbeitszeiten transparent werden.

Mitarbeiter, die länger als die vorgegebene Zeit für ihre Dienstleistungen benötigen oder Mitarbeiter, die den sozialen Aspekt in der pflegerischen Arbeit sehen, werden häufig als Problem betrachtet. Ihre idealen Vorstellungen bei der Behandlung und Betreuung der ihnen anvertrauten Menschen stellt sie unter intensiven Druck, weil die Arbeit in der vereinbarten Zeit nicht durchgeführt werden kann. Dieses Ungleichgewicht von Wertigkeit in den verschiedenen Pflegehandlungen führt zu Konflikten im Team, die vielfach nur unterschwellig und leider nicht offen ausgetra-

gen werden. Diese Auseinandersetzung über die unterschiedlichen Werthaltungen von Mitarbeitern in der Pflege kostet Zeit und Energie, die in der Regel in der Arbeitszeit nicht vorgesehen ist.

Die Ausgrenzung und Abschiebung von „nichtangepassten Mitarbeitern“ scheint dann der einfachere Weg zu sein, das Mitarbeiterproblem zu lösen. Die indirekten Schikanen nehmen zu, wenn kein Mitarbeiter und keine Führungskraft fähig und bereit ist, diese Eskalationskette zu erkennen und rechtzeitig zu stoppen.

Ein Beispiel für diese Problematik kann die verkürzte Verweildauer von Patienten im Krankenhaus sein. Lag vor einigen Jahren noch die durchschnittliche Verweildauer bei 12 Tagen, so bleiben heute die Patienten im Durchschnitt nicht länger als fünf bis sechs Tage in der Klinik. In dieser Zeit müssen alle diagnostischen Maßnahmen durchgeführt werden, eine zeitnahe Operation schließt sich an und die Nachbetreuung ist – notgedrungen – auf ein Minimum reduziert. Dieser Ablaufprozess – von der Aufnahme, der Behandlung bis zur Entlassung – beinhaltet den gleichen Arbeitsaufwand, der vor einigen Jahren noch in der doppelten Zeitspanne erledigt werden konnte.

Für die Mitarbeiter bedeutet das, dass sie in kurzer Zeit viele Tätigkeiten verrichten müssen, die durch die Aufnahme neuer Patienten bedingt ist. Die Dokumentation der Leistungen ist umfassender und genauer geworden, während aber auch gleichzeitig der professionelle Anspruch der Pflegenden an Pflege und Betreuung zugenommen hat. Mitarbeiter, die dieses Tempo nicht mithalten können oder wollen, werden für das Pflegeteam zur Last. Hinzu kommt ein gesteigertes Bedürfnis nach Ausgleich und Harmonie, was durch

die nicht „angepassten“ Mitarbeiter gestört wird. Die vielfältigen Belastungssituationen führen dazu, dass Mitarbeiter, die nicht so arbeiten wie man es von ihnen erwartet, ausgegrenzt werden. Geht der Betroffene nicht freiwillig, wird immer mehr zu indirekten Maßnahmen gegriffen und Mobbing gegen den „Nichtangepassten“ nimmt seinen Lauf.

In den Einrichtungen der Altenpflege sind die Gründe, die sich durch Mobbing einstellen, etwas anders. Die Begleitung der Bewohner bis zum Lebensende ist eine psychisch belastende Situation. Waren vor einigen Jahren noch sehr viele mobile Bewohner in den Einrichtungen der Altenhilfe, so greifen die politisch-gesellschaftlichen Maßnahmen, die durch das Gesundheitsstrukturgesetz in Gang gebracht worden sind – ambulant vor stationär –, indem immer mehr bettlägerige, psychisch veränderte Bewohner und Bewohner, die in keiner anderen Pflegeeinrichtung betreut werden können (Wachkoma-, Korsakow-Patienten usw.), in die Einrichtungen der Altenpflege aufgenommen werden. Die Schwerstpflege von Menschen beansprucht die Mitarbeiter der Altenpflege emotional und körperlich, wobei gleichzeitig die gestiegenen Anforderungen an die Transparenz der Leistungen, die durch die Mitarbeiter erbracht werden, einen enormen Leistungsdruck auslösen. Mitarbeiter, die diese Anforderungen nicht erfüllen können oder wollen, haben einen schweren Stand.

Für Betroffene und Nichtbetroffene soll dieses Buch Hilfen geben, geeignete Maßnahmen für sich und andere zu ergreifen, die vom Erkennen der Schikanen bis zur Gegenwehr gehen. Für alle Beteiligten ist es besser, wenn – Opfer und Täter – einen Weg finden, anstehende Schwierigkeiten

frühzeitig anzusprechen, damit es erst gar nicht zur Eskalation kommt und Menschen unter Mobbing leiden müssen.

Ich wünsche allen Mitarbeitern im Pfllegeteam eine erfolgreiche und konstruktive Lösung von Konflikten, damit Mobbing keine Chance bekommt.

Für Betroffene, die Rat und Hilfe durch Psychologen erwarten, empfehle ich die gesetzlichen Krankenkassen und hier allen voran die AOK in Anspruch zu nehmen. Scheuen Sie sich nicht, professionelle Hilfe einzufordern.

Mein besonderer Dank für das Zustandekommen dieses Buches gilt Frau Margarete Hieber, die als Lektorin im Thieme-Verlag mich immer wieder unterstützt hat und mir mit Rat und Tat bei der Erstellung des Buches zur Seite gestanden hat.

März 2000

Helga Kirchner