

„Wiedereingliederung Beschäftigter infolge Anpassungsstörung wegen Mobbing – statt Frühberentung“

Autor: Klaus Schiller-Stutz, Fachpsychologe für Klinische Psychologie und Psychotherapie FSP

Artikel abgegeben am 4. Internationalen Forum zum Disability Management 22. - 24.09.2008 in Berlin (siehe www.ifdm2008.de) anlässlich des Referates in der Arbeitsgruppe A3 „Psycho-Soziale Störungen.“ Zusammenfassung aller Beiträge dieser Arbeitsgruppe A 3 unter www.disability-manager.de/d/ifdm2008/programm/documents/a3_e.pdf.

These

Die Wiedereingliederung von Beschäftigten an ihren Arbeitsplatz, welche infolge einer Mobbing-Situation erkrankten und oft mit der Diagnose einer Anpassungsstörung über längere Zeit krank geschrieben wurden, stellt für die Betroffenen, den Betrieb wie auch für die Gesellschaft eine WIN-WIN Situation dar. Ältere Angestellte (ab 45 Jahren) sind besonders häufig von Mobbing betroffen und werden in der Folge oft früh berentet (Meschkutat et al., 2002). Die Rehabilitation und Reintegration am Arbeitsplatz nach einer Mobbing-Situation spielt eine wichtige und zentrale Rolle für die psychische und physische Gesundheit und für die Sicherung der Existenz der Betroffenen.

Arbeitsbedingter Stress mit den dadurch verbundenen Gesundheitsstörungen sowie die Zunahme von Gewalt und Mobbing gehören zu den größten Herausforderungen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in Europa (Bericht der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 30.1.2008). Laut EU-Bericht (Andersson, 2001) gehören Mängel im Hinblick auf Arbeitsorganisation, interne Information und Betriebsführung sowie unsichere Arbeitsverhältnisse und ungelöste, langfristige organisatorische Probleme zu den Hauptursachen von „Sündenbockdenken“ und Mobbing. Mit dem Begriff Mobbing werden zwei unterschiedliche Sachverhalte beschrieben (Schiller-Stutz, 2005, S. 13):

- einerseits wiederholt ausgeübte schikanierende und ausgrenzende Handlungen einer oder mehrerer Personen gegenüber einer Person.
- andererseits die Entwicklung eines destruktiven Konfliktverlaufes mit zunehmender Eskalation.

Mit Zunahme der psychosozialen Belastungen und Mobbing am Arbeitsplatz gehen in der Schweiz vermehrte Gesundheitsbeschwerden und Erkrankungen einher, was sich u.a. in einer Zunahme der Krankheitstage, des Medikamentenkonsums sowie der Arztbesuche ausdrückt (Schweizerisches Staatssekretariat für Wirtschaft, seco, 2002). Die Folgen von Mobbing verursachen sowohl für die Beschäftigten als auch für Betriebe und Gesellschaft erhebliche Kosten – bedingt durch Fehlzeiten, Krankenstand, Leistungsminderung, Reibereien bei Arbeitsabläufen und evtl. Imageschaden des Betriebes. Gemäss Hochrechnungen liegen die Betriebs- und volkswirtschaftlichen Kosten von Mobbing für die Schweiz bei 8 -13 Milliarden Euro und für Deutschland bei 50 Milliarden Euro.

Methode

Frau Muster, 59 Jahre alt, war seit 11 Jahren als Buchhalterin in der Verwaltung einer Gemeinde angestellt. Infolge eines Nervenzusammenbruches mit depressiven Reaktionen und Anpassungsstörung wurde sie von ihrem Hausarzt krankgeschrieben und zu einer fachpsychologischen Behandlung überwiesen. Bei der Abklärung stellte sich heraus, dass ihr infolge ihres Leistungsrückganges die Frühberentung nahegelegt worden war. In weiteren Behandlungsgesprächen wurde jedoch ersichtlich, dass diverse Anzeichen für psychosoziale Belastungen und Mobbing im Team sprachen, in der sie zunehmend in eine Opferrolle geraten war. Durch aktives Zuhören und wiederholten Hinweis auf Einhaltung der Schweigepflicht konnte Frau M. zum Therapeuten Vertrauen gewinnen. Im weiteren Verlauf der Behandlung konnte Frau M. beim Bericht über die Mobbing-Situation ihre Emotionen (wie Ärger, Ohnmacht, Wut, Angst, Scham-, Schuldgefühle) zulassen. Eine differenzierte Analyse der Mobbing-Situation ermöglichte Frau M., Distanz zum Geschehen aufzubauen, die beteiligten Personen und deren mögliche Motive für ihre Mobbinghandlungen zu benennen, ei-

gene Anteile am Entstehen der Mobbing-Situation zu erkennen sowie neue Perspektiven zu entwickeln. Nach Aufarbeitung der „Mobbing-Dynamik“ und Entwicklung konstruktiver Konfliktbewältigungsstrategien war es für Frau M. ein zentrales Anliegen, aus der Opferrolle auszusteigen. Mit ihrem Einverständnis erfolgten - noch während der Krankenschreibung - mit ihren Vorgesetzten und ihr zwei Klärungsgespräche, welche durch den Fachpsychologen moderiert wurden. Durch Darstellung diverser Vorfälle sowie der Dynamik im Team erkannten die Vorgesetzten die Leistungseinbussen von Frau M. und die Verschlechterung des Abteilungsklimas als Folge einer Mobbing-Situation und sahen die Notwendigkeit zur baldigen Durchführung eines „gesundheitsfördernden Teamcoachings“ für alle Teammitglieder gegeben.

Ergebnisse

Frau M. lernte in der psychologischen Behandlung, wie sie in die Opferrolle reingerutscht war, mit welchen Strategien und Verhaltensweisen sie aus der Opferrolle wieder aussteigen kann und wie sie die Probleme/Konflikte konstruktiv bewältigt werden können. Unterstützend dazu kam das Verständnis ihrer Vorgesetzten für die Mobbing-Situation im Team und die Durchführung des gesundheitsfördernden Team-Coachings. Dadurch konnte ein respektvoller Umgang mit Frau M. und Vertrauen im Team entwickelt werden, was sich auf die Motivation, die Leistungsfähigkeit aller Teammitglieder und auf das Abteilungsklima positiv auswirkte.

Folgerungen

Psychosoziale Belastungen und Mobbing können durch eine fachliche Begleitung der betroffenen Person konstruktiv bewältigt werden und die betroffene Person kann gestärkt am alten Arbeitsplatz wieder integriert werden. Je früher die Früherkennungszeichen von Mobbing wahrgenommen werden und behandelnde Fachpersonen – in diesem Fall der Hausarzt und der Fachpsychologe – mit einer betroffenen Person zusammenarbeiten, umso grösser sind die Erfolgchancen für eine erfolgreiche Reintegration. Die Haltung und Einstellung der Vorgesetzten und Führungspersonen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.

Literatur

Andersson, J.: **Bericht über Mobbing am Arbeitsplatz.** Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten. Sitzungsdokument des Europäischen Parlamentes vom 16. Juli 2001.

Kiener, A., Graf, M., Schiffer, J., von Holzen Beusch, E. & Fahrni, M.: **Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz.** Staatssekretariat für Wirtschaft (seco). Bern, Oktober 2002.

Meschkat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G.: **Der Mobbing-Report: Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland.** Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, 2002.

Leymann, H.: **Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann.** Hamburg: Rowohlt, 1996, (2. Auflage von 1993).

Leymann, H.: **Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote.** Hamburg: Rowohlt, 1995.

Schiller-Stutz, K.: **Konstruktive Handlungsmöglichkeiten von Führungskräften bei psychosozialen Spannungen / Mobbing im Betrieb – anhand eines Filmbeitrages und eines konkreten Praxisbeispiels.** Symposium Nr. 10 (d) an der BGF-Tagung „Gesundheitsförderung ist Chefsache!“, 19. 6.2008 in Basel (siehe Abstract unter www.gesundheitsfoerderung.ch/common/files/bqf/tagung/2008/symposien/Symposium_10.pdf).

Schiller-Stutz, K.: **Zusammenarbeit erfolgreich und gesundheitsfördernd gestalten – statt Aug um Aug und Zahn um Zahn.** „Gesundheitsförderndes Team-Coaching in einem Alters- und Pflegeheim als Intervention und Prävention gegen Stress und Mobbing.“ IZA Zeitschrift für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und in der Freizeit, 6/2007.

Schiller-Stutz, K.: **Mobbing – Kurz-, Vor- und Weitsicht im Betrieb.** Zusammenfassung eines Workshops anlässlich der Mobbing-Tagung in Luzern am 18.11.2006. SuchtMagazin, 1/2007, S. 23-24.

Schiller-Stutz, K.: **Gesundheitsförderung: Coaching statt Mobbing. Alpha. Der Kadermarkt der Schweiz.** Eine Publikation der Verlage Tages-Anzeiger und Sonntagszeitung, 2./3.12.2006.

Schiller-Stutz, K.: **Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte. Psychosozialen Stress erkennen - konstruktiv lösen - vorbeugen.** Zürich, SPEKTRAMedia, HRM-Dossier Nr. 29, August 2005.

Schiller-Stutz, K.: **Mobbing - eine Modeerscheinung ? Ursachen und Auswirkungen von psychosozialen Belastungen und Mobbing. Empfehlungen für die Beratung und die psychotherapeutische Behandlung.** Psychiatrie, Heft 4, 14. November 2003, S. 15 - 21.

Schiller-Stutz, K.: **Systemische Betrachtungsweise und Lösungsansätze bei psychosozialen Stress und Mobbing am Arbeitsplatz.** In: Arentewicz, G. & Fleissner, A. (Hrsg.): Arbeitsplatzkonflikte. Mobbing als Psychoterror am Arbeitsplatz. Ursachen, Folgen und Formen der Hilfe. Frankfurt am Main, Peter Lang, 2003, S. 431 - 448.