

Heike Blum, Detlef Beck



SHARED RESPONSIBILITY APPROACH

Interventionsansatz gegen
Mobbing am Arbeitsplatz

Praxisleitfaden für die Anwendung
in Unternehmen, Verwaltung und Schule



Heike Blum, Detlef Beck

SHARED RESPONSIBILITY APPROACH
Interventionsansatz gegen Mobbing am Arbeitsplatz

Praxisleitfaden für die Anwendung
in Unternehmen, Verwaltung und Schule

*Shared
Responsibility
Approach*

Impressum

Heike Blum / Detlef Beck

Praxisleitfaden für die Anwendung in
Unternehmen, Verwaltung und Schule

SHARED RESPONSIBILITY APPROACH®
Interventionsansatz gegen Mobbing am Arbeitsplatz

© 2014 fairaend, Köln

Layout: Susanne Bergmann

Abbildungen: shutterstock

Druck: OFFSET COMPANY, Wuppertal



printed by
OFFSET COMPANY
SCC-13



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen
Fällen bedarf der vorherigen Einwilligung von fairaend.

Herausgeber:

fairaend

Heike Blum, Detlef Beck

Kirchplatz 5, 50999 Köln, www.fairaend.de

www.shared-responsibility-approach.de

ISBN 978-3-00-045210-9



Shared
Responsibility
Approach

Inhalt

Einführung	8
Was Sie an unserem Ansatz vielleicht am meisten überraschen wird	11
Mobbing in der Arbeitswelt	12
Hohe Kosten für Unternehmen	12
Folgen für Mensch und System	12
Verlust des Arbeitsplatzes	13
Mobbing – ein Tabu in Unternehmen?	13
Mobbing engagiert begegnen	15
Wissenswertes über Mobbing	16
Mobbing-Definition	16
Wann spricht man von Mobbing?	17
Kategorien destruktiver Mobbing-Handlungen	18
Formen des Mobbing: Bossing, Staffing	20
Einige Eckpunkte zu Mobbing im beruflichen Kontext	21
Das Mobbing begünstigende und stabilisierende Faktoren	24
Das Mobbing-System	25
Was verhindert das Erkennen von Mobbing?	27
Der Blick durch die „Mobbing-Brille“	29
Handlungsoptionen in Mobbing-Fällen	32
SHARED RESPONSIBILITY APPROACH: Ein Interventionsansatz zum Stopp von Mobbing in der Arbeitswelt	37
Die Merkmale des lösungsorientierten Ansatzes	38
Schlüsselpersonen für die Anwendung des Ansatzes	40
Die Schritte im Überblick	42
Schritt 1: Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen	
Schlüsselaspekte	44
Gesprächsleitfaden	46
Schritt 2: Gespräch mit der Unterstützungsgruppe	
Schlüsselaspekte	52
Gesprächsleitfaden	56
Schritt 3: Nachgespräche	
Schlüsselaspekte	62
Gesprächsleitfaden	64

Beispiel: Ein Mobbing-Fall, den wir als externe MediatorInnen begleitet haben	66
Rollenspezifische Besonderheiten der Anwendung	88
Wirksamkeit des SHARED RESPONSIBILITY APPROACH	91
Wie weiter nach der Intervention?	92
Nachsorge	93
Weitere Treffen mit dem Unterstützerkreis	93
Organisatorische/strukturelle Maßnahmen	94
Ergänzende Intervention in Bezug auf einzelne Mobbing-AkteurInnen	95
Ergänzende Unterstützung für die von Mobbing betroffene Person	96
Mediation und Teamklärung	96
Was, wenn sich nichts ändert?	97
Implementierung in Unternehmen, Verwaltung und Schule	99
Mobbing-Prävention	101
Diversifikation: Mobbing am Arbeitsplatz „Schule“	105
Prozess-Initiatoren	106
Implementierungshinweise	107
Präventionselemente	107
Beispiel für die Bearbeitung eines Mobbing-Falls im Kollegium einer Schule	109
Literatur	114
Voraussetzungen für die Arbeit mit dem SHARED RESPONSIBILITY APPROACH	116
Betriebsinterne Anwenderpersonen	116
Betriebsexterne Anwenderpersonen	117
Verwendung des Labels „SHARED RESPONSIBILITY APPROACH“	117
<i>fairaend</i> und der SHARED RESPONSIBILITY APPROACH	118

*Shared
Responsibility
Approach*



Was Sie an unserem Ansatz vielleicht am meisten überraschen wird

... ist die Vorgehensweise

Es geht beim SHARED RESPONSIBILITY APPROACH nicht um Ursachenerforschung oder darum, herauszufinden, was im Einzelnen zur Entstehung der Mobbing-Situation beigetragen hat. Der Fokus wird stattdessen auf die zeitnahe Entlastung für die unter Mobbing leidende Person gelenkt – und das unter Einbeziehung des unmittelbaren Arbeitsumfeldes.

Der hier vorgestellte Interventionsansatz hat seinen Ursprung in England. Unter dem Namen „NO BLAME APPROACH“ wurde ein Ansatz entwickelt, der vorrangig an Schulen zum Einsatz kommt, um Mobbing erfolgreich zu begegnen. Seit 2002 bildet *fairaend* bundesweit und mit großem Erfolg pädagogische Fachkräfte in der Anwendung des NO BLAME APPROACH im Rahmen von Schule fort.

... und die Wirksamkeit des lösungsorientierten Ansatzes

In den vergangenen Jahren konnten ausreichend Erkenntnisse darüber gesammelt werden, dass die Methode mit einem vergleichsweise geringen Aufwand eine spürbar positive Wirkung zeigt. Die zugrunde liegenden Mechanismen wurden daher mit Blick auf die Arbeitswelt in den SHARED RESPONSIBILITY APPROACH übersetzt und in dem hierfür notwendigen Umfang angepasst. Auch im beruflichen Umfeld zeigt sich: Mobbing-Aktivitäten können mit Hilfe des vorliegenden lösungsorientierten Ansatzes ein Ende gesetzt werden.

Um sich dem Thema Mobbing im beruflichen Kontext zu stellen, bedarf es keiner mehrjährigen Ausbildung oder eines Zusatzstudiums. Die Erfahrung zeigt, dass es im Wesentlichen um eins geht: Hinzuschauen und gemeinsam mit dem Umfeld der oder des von Mobbing Betroffenen eine Veränderung der Situation zu initiieren.

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Mobbing-Intervention ist das klare Signal: Wir akzeptieren in unserem Unternehmen keine Mobbing-Aktivitäten und finden eine angemessene Möglichkeit, um zu einem fairen und produktiven Miteinander zu gelangen.

*Shared
Responsibility
Approach*

Wissenswertes über Mobbing



Mobbing-Definition

Um Mobbing zu definieren, werden meist folgende Kriterien nach Leymann¹ herangezogen:

- ➔ Mobbing ist ein Verhalten **destruktiver Handlungen**, das sich gezielt gegen eine einzelne Person richtet.
- ➔ Mobbing richtet sich gegen eine im Mobbing-Prozess unterlegen gewordene Person (**Ungleichgewicht der Kräfte**).
- ➔ Mobbing wird **systematisch** ausgeführt.
- ➔ Mobbing findet **wiederholt** und über einen **längeren Zeitraum** statt.

Darüber hinaus

- ➔ hat Mobbing das Ziel der **Beendigung des Arbeitsverhältnisses** oder eines **innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels**
- ➔ und führt zu einer erlebten **Diskriminierung**.



Wann spricht man von Mobbing?

Der Begriff des Mobbing² in der Arbeitswelt wurde Anfang der 80er-Jahre stark von dem aus Deutschland nach Schweden ausgewanderten Arzt und Psychologen Heinz Leymann geprägt.

Das Wort Mobbing leitet sich aus dem Englischen „mob/to mob“ ab und heißt übersetzt so viel wie „Bande, Pöbel“ bzw. „schikanieren, anpöbeln, über jemanden herfallen“. Im englischsprachigen Raum findet der Begriff Mobbing jedoch keine Anwendung. Stattdessen wird von „bullying“ gesprochen (engl.: to bully = einschüchtern).

Mobbing ist eine Form der Konflikteskalation, die auf der persönlichen bzw. Beziehungsebene ausgetragen wird. Strukturelle oder kulturelle Herausforderungen, die mit ungelösten Konflikten einhergehen, verlagern sich auf die persönliche Ebene und können sich über die Phase der Schuldzuweisungen und einzelner persönlicher Angriffe hin zu Mobbing entwickeln.³

Das Spektrum von Mobbing-Aktivitäten ist vielfältig. Es existiert ein breites Verhaltens- und Handlungsrepertoire, das herangezogen wird, um einen Menschen psychisch zu verletzen und zu demütigen. Direkte Mobbing-Handlungen erfolgen durch Abwerten, Beleidigen oder Diskriminieren einer Person. Indirekte Formen von Mobbing zeigen sich in Vermeidung von Kommunikation, durch Ausschluss, Ignorieren, in der Vorenthaltung von Informationen und Verbreitung von Gerüchten und Lügen.

Charakteristisch für Mobbing-Situationen ist, dass

- ➔ verdeckt agiert wird,
- ➔ Interessen nicht offen kommuniziert werden,
- ➔ Lösungen nicht gesucht werden,
- ➔ es nicht darum geht, einen Kompromiss oder einen Interessenausgleich zu finden
- ➔ und stattdessen das Ziel der Aktionen die andere Person selbst ist.

Insbesondere dadurch unterscheiden sich Mobbing-Situationen von alltäglichen Konflikten.

¹ Leymann 1995:18

² Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz bezeichnete mit dem Begriff Mobbing bereits im Jahr 1958 Gruppenangriffe von eigentlich unterlegenen Tieren, um einen überlegenen Gegner zu verscheuchen. Im Zusammenhang mit Gruppengewalt von Kindern und Jugendlichen auf dem Schulhof machte auch der schwedische Mediziner P. P. Heinemann Gebrauch von dem Begriff.

³ Vgl. Kreyenberg 2005:84f; Kolodej 2005:89f.

Die Schritte im Überblick

Der SHARED RESPONSIBILITY APPROACH ist eine klar strukturierte Vorgehensweise und hat zum Ziel, Mobbing nachhaltig zu stoppen.

Das Vorgehen erfolgt – nach Festlegung der sich für die Durchführung verantwortlich zeigenden Schlüsselpersonen – in drei zeitlich aufeinander folgenden Schritten:

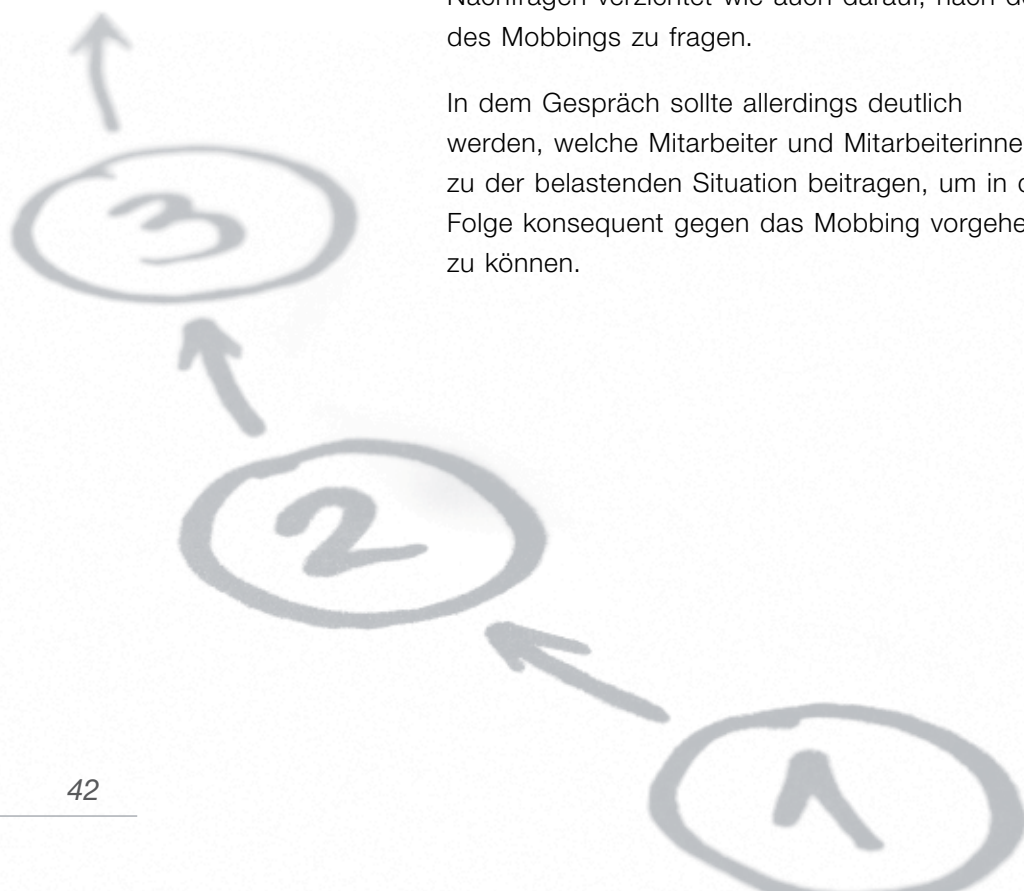
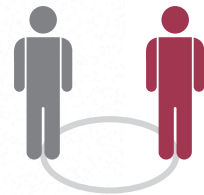
Schritt 1:

Gespräch mit der von Mobbing betroffenen Person

Der erste Schritt im Rahmen des Ansatzes ist das Gespräch mit dem von Mobbing betroffenen Mitarbeiter beziehungsweise der von Mobbing betroffenen Mitarbeiterin. Ziel des Gespräches ist es, ihn oder sie für die geplante Vorgehensweise zu gewinnen und Zuversicht zu vermitteln, dass sich der destruktive Prozess beenden lässt.

In diesem Gespräch wird darauf geachtet, dass keine Infragestellung des Mobbing-Betroffenen erfolgt oder indirekt Schuld an der misslichen Lage zugewiesen wird. Ebenfalls wird auf insistierendes Nachfragen verzichtet wie auch darauf, nach den genauen Details des Mobbings zu fragen.

In dem Gespräch sollte allerdings deutlich werden, welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu der belastenden Situation beitragen, um in der Folge konsequent gegen das Mobbing vorgehen zu können.



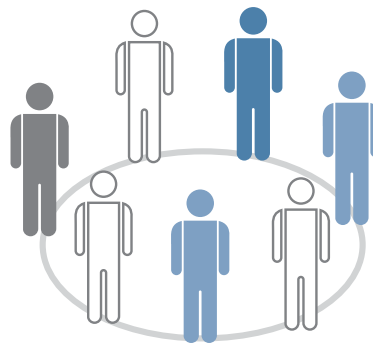
Schritt 2:

Gespräch mit der Unterstützungsgruppe (ohne Mobbing-Betroffenen)

Der zweite Schritt ist die Bildung einer Unterstützungsgruppe – das Herzstück des Ansatzes. Diese Gruppe ist zu verstehen als Helfer- bzw. Expertengruppe für die Schlüsselperson (z. B. Führungskraft, Betriebsrat, AusbilderIn), die den Prozess leitet.

Die Schlüsselperson, die auch das dann folgende gemeinsame Gespräch leitet, lädt die für die Unterstützungsgruppe ausgewählten Personen zu einem gemeinsamen Termin ein. Einbezogen werden die Hauptakteure des Mobbing, weitere Mitakteure und Mitakteurinnen sowie Beschäftigte, die bisher keine aktive Rolle im Mobbing-Prozess inne hatten, allerdings eine konstruktive Rolle bei der Lösung der problematischen Situation einnehmen können.

Ziel des Zusammentreffens ist es, auf Basis einer konsequent konstruktiven Gesprächsführung, gemeinsam mit dem Helferteam Lösungen für die schwierige Situation zu erarbeiten.

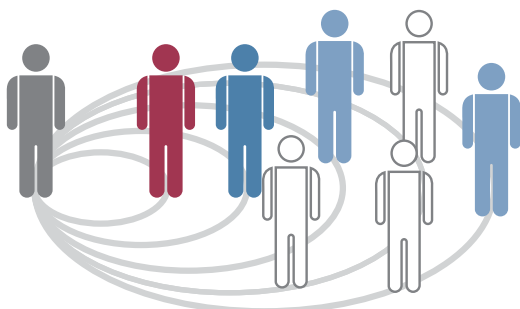


Schritt 3:

Nachgespräche einzeln mit allen Beteiligten

Ungefähr zwei Wochen später bespricht die Schlüsselperson mit allen Beteiligten, d. h. Mobbing-Betroffenem und Mitgliedern der Unterstützungsgruppe einzeln, wie sich die Dinge entwickelt haben.

Dieser dritte Schritt sorgt für Verbindlichkeit und verhindert, dass diejenigen, die sich zuvor zu Mobbing-Tätlichkeiten haben verleiten lassen, ihre Handlungen möglicherweise wieder aufnehmen.



Einzelgespräche unterstreichen die Verantwortlichkeit und stärken die Nachhaltigkeit.

Die Merkmale des lösungsorientierten Ansatzes

Die Schlüsselpersonen für die Anwendung des Ansatzes

Die Schritte im Überblick

Schritt 1:
Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen

Schritt 2:
Gespräch mit der Unterstützungsgruppe

Schritt 3:
Nachgespräche

Beispiel:
Ein Mobbing-Fall aus der Praxis

Schritt 2: Gespräch mit der Unterstützungsgruppe

Gesprächsleitfaden

Der Gesprächsleitfaden ist als konkrete Hilfe gedacht, sich auf mögliche Knackpunkte und Herausforderungen im Gesprächsverlauf einzustellen. Er unterstützt die Vorbereitung und gibt Anregungen für die inhaltliche Ausrichtung des Gesprächs sowie für die konsequent lösungsorientierte Gesprächsführung während des gesamten Zusammentreffens mit dem Unterstützerteam.

▷ Rahmen gestalten

Vorbereiteter Raum

- › Stuhlkreis oder runder Tisch
- › Getränke und Gebäck anbieten
- › Papier/Flipchart, Stifte bereit legen
- › eigene Sitzposition festlegen





Shared Responsibility Approach

Die Merkmale des lösungsorientierten Ansatzes

Die Schlüsselpersonen für die Anwendung des Ansatzes

Die Schritte im Überblick

Schritt 1:
Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen

Schritt 2:
Gespräch mit der Unterstützungsgruppe

Gesprächsleitfaden
Nachgespräch

Beispiel:
Ein Mobbing-Fall aus der Praxis

▷ Begrüßung

- › Jede einzelne Person beim Hereinkommen mit Namen begrüßen
- › Meist wird eine Begrüßung mit Handschlag sehr positiv aufgenommen. Sollte der Handschlag in Ihrem Unternehmen/ Ihrer Abteilung unüblich sein, signalisiert die Geste, hier passiert etwas anderes.

▷ Gesprächseinstieg

Da die Beteiligten nicht wissen, was auf sie zukommt, ist es gut, gleich zu Beginn mit möglichst Vielen in einen positiven Gesprächskontakt zu kommen. Einen leichten Gesprächseinstieg und ein angenehmes Ankommen ermöglichen Sätze/Fragen wie:

„Schön, dass Sie alle den Termin wahrnehmen konnten.“

„Wie läuft es gerade in Ihrem Projekt?“

„Ich dachte, die Uhrzeit bietet sich für einen Termin in dieser Runde an. War das eine gute Zeit für Sie?“

- › Es macht Sinn, in diesem Zusammenhang auch den Zeitrahmen für das Treffen zu benennen.

▷ Gesprächsanlass / Anliegen

Der Gesprächseinstieg sollte nicht zu lange dauern, da die Beteiligten wissen wollen, was der Hintergrund des Termins ist.

- › Überleitung

„Sie haben sich sicher gefragt, wieso ich Sie eingeladen habe ...“

„... weil ich Ihre Unterstützung benötige.“

- › Kurz schildern, wie sich X fühlt

„Frau X geht es nicht gut. Das ist Ihnen sicherlich auch schon aufgefallen.“

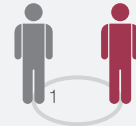
„Frau X ist in der letzten Zeit häufiger krank. Mein Eindruck ist, dass es einen Zusammenhang mit der momentanen Arbeitssituation gibt.“



Durchführung des Shared Responsibility Approach

Schritt 1: Die Gruppenleitung lädt Frau Grün zum Gespräch ein

Auszüge aus dem Gespräch mit Frau Grün (laut Gesprächsprotokoll und Ausführungen der Gruppenleiterin):



Vorbereitung

Das Gespräch findet an einem kleinen runden Tisch im Büro der Gruppenleitung statt. Da Frau Grün gerne Tee trinkt, ist Tee vorbereitet. Auch Wasser und Kekse stehen bereit.

Begrüßung

- Frau Winter (GLin)** *Frau Grün, schön, dass Sie gekommen sind ... und, dass Sie sich die Zeit für dieses Gespräch genommen haben. Ich weiß, dass der Arbeitsanfall gerade wieder sehr hoch und es nicht leicht ist, sich da Freiräume zu schaffen. Ist es dennoch in Ordnung, dass wir dieses Gespräch jetzt führen?*
- Frau Grün** *Ja, schon. Sie haben ja darum gebeten. Dann muss ich das ja machen. Ist jetzt auch okay so. Worum geht es denn und wie lange wird es dauern?*
- Frau Winter (GLin)** *Danke, dass Sie nach der Zeit fragen. Von meiner Seite haben wir eine gute Stunde zur Verfügung. Wie sieht es bei Ihnen aus?*
- Frau Grün** *So lange? Naja, aber das geht schon.*

Anlass und Anliegen erklären

- Frau Winter (GLin)** *Nein, so lange muss es nicht dauern. Ich wollte Ihnen nur sagen, dass ich mir diese Zeit für Sie freigehalten habe und wir auch ungestört sind.*
- Warum habe ich Sie für heute eingeladen? Frau Grün, ich schätze Sie als sehr präzise arbeitende Mitarbeiterin und wünsche mir, dass alle im Team – dem es nicht immer gut ging – ihren Platz haben, gut zusammenarbeiten und sich wohlfühlen. Gerade Letzteres liegt mir am Herzen, da mir wichtig ist, dass ein Arbeitsplatz mit Freude ausgefüllt werden kann.*



Shared Responsibility Approach

- Frau Grün** *Einwurf: Hm..., ja..., und was kommt jetzt?*
- Frau Winter (GLin)** *Mein Eindruck ist, dass es Ihnen hier nicht so gut geht. Ich habe in der letzten Zeit die Situation im Team ein bisschen beobachtet und mir ist aufgefallen, dass sich die KollegInnen aus meiner Sicht nicht immer angemessen Ihnen gegenüber verhalten. Auch erlebe ich Sie eher traurig und irgendwie unglücklich mit der Situation, so wie sie ist. Ist da irgendetwas dran an meiner Wahrnehmung? Ich mache mir da etwas Sorgen um Sie.*
- Frau Grün** *Hm..., ja..., es geht so. Richtig gut geht es mir nicht. Aber ich krieg das schon hin. Man kann sich seine KollegInnen nicht basteln. So ist es eben.*
- Frau Winter (GLin)** *Ja, stimmt schon. Da haben Sie Recht. Trotzdem ist es ein wichtiges Anliegen von mir, dafür zu sorgen, dass sich alle KollegInnen im Team wohlfühlen und es ihnen mit der Arbeits- und Teamsituation gut geht. Für mich ist es nicht in Ordnung, wenn jemand mit Bauchschmerzen oder einem mulmigen Gefühl zur Arbeit kommt, weil das Klima im Team nicht stimmt. Das darf aus meiner Sicht nicht sein.*
- Wie ist es denn für Sie mit den Kollegen und Kolleginnen? Kommen Sie gerne hierhin und erledigen Ihre Arbeit? Wie geht es Ihnen hier?*
- Frau Grün** *Es geht so, habe ich ja schon gesagt. Und, wie auch schon gesagt, kann man sich die Kollegen nicht aussuchen. Ich habe mich dran gewöhnt, dass die mich nicht mögen. Ist eben so. Ich versuch' mich dann am Wochenende mit meinem Mann und den Kindern etwas zu entspannen. Die Woche ist unter den Bedingungen schon immer sehr anstrengend für mich. Das fühlt sich natürlich nicht schön an. Aber – wie gesagt – das hat sich jetzt so ergeben und ist so eingefahren, da lässt sich auch nichts mehr dran ändern.*

Veränderungswunsch erfragen

- Frau Winter (GLin)** *Hätten Sie denn gerne, dass es anders wäre?*
- Frau Grün** *Ja, natürlich. Wer hätte das nicht gerne. Aber es ist nicht möglich. Die anderen sind eben so, wie sie sind. Ich habe ja schon gedacht, als ich mein Büro gewechselt habe, jetzt würde es besser. Aber im Gegenteil: die KollegInnen auf dem jetzigen Flur sind noch schlimmer. Ich weiß auch nicht, was sie gegen mich haben.*

Die Merkmale des lösungsorientierten Ansatzes

Die Schlüsselpersonen für die Anwendung des Ansatzes

Die Schritte im Überblick

Schritt 1:
Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen

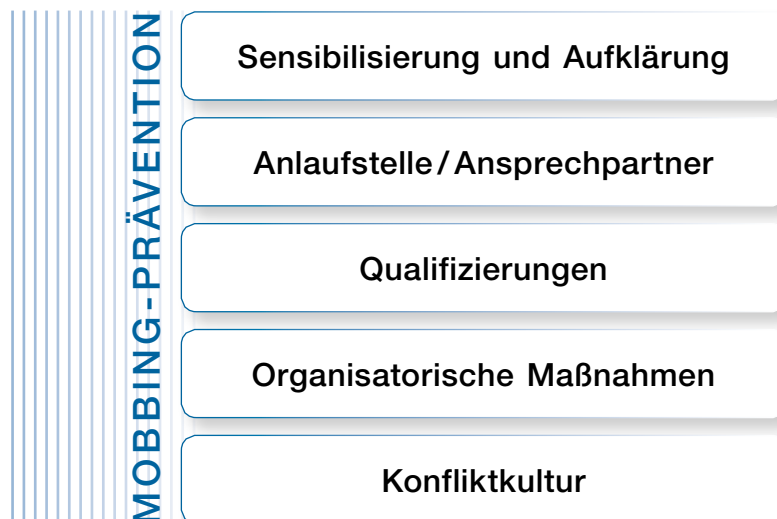
Schritt 2:
Gespräch mit der Unterstützungsgruppe

Schritt 3:
Nachgespräche

Beispiel:
Ein Mobbing-Fall aus der Praxis

Mobbing-Prävention

Unabhängig von der notwendigen Intervention in Mobbing-Fällen ist es eine präventive Aufgabe von Unternehmen und anderen Einrichtungen und Organisationen jedweder Art, wirksam gegen Mobbing vorzugehen. Hierzu gibt es verschiedene betriebliche Gestaltungsfelder mit einer Reihe sinnvoller Instrumente. Was davon passt, ist je Unternehmen verschieden und organisationsspezifisch zu entscheiden.



Implementierung

Mobbing-Prävention

Sensibilisierung und Aufklärung

Informationsmaßnahmen sind die klassische Form zu sensibilisieren, auf bestehende Wege der Mobbing-Bearbeitung hinzuweisen und Position gegen Mobbing zu beziehen.

Informationsveranstaltungen können sich richten an...

- Personen mit Beratungsfunktionen oder einer Vertrauensstellung im Unternehmen. Sie sollten die Mobbing-Problematik kennen und einordnen können. Nur wer die Hintergründe kennt und sich auf die Thematik einlässt, kann im Sinne einer Vorbeugung und Risikominimierung tätig werden.
- Führungskräfte als wichtige Schlüsselpersonen, um Mobbing entschlossen entgegenzutreten.
- alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Anlaufstelle/Ansprechpartner

Eine Sensibilisierung und Aufklärung in einem größeren Kreis der Belegschaft (z. B. in einer Betriebsversammlung) wird dazu führen, dass von Mobbing betroffene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Unterstützung für ihr Anliegen erwarten. Wichtig ist es, darauf vorbereitet zu sein.

Hilfreiche Fragen in diesem Zusammenhang sind:

- › Wer fungiert als Anlaufstelle für diejenigen, die von Mobbing-Vorfällen betroffen sind?
- › Was genau ist die Aufgabe derjenigen Personen, die als erste Anlaufstelle zur Verfügung stehen? Welche erforderlichen Kompetenzen leiten sich daraus ab? Wie gestalten sich die innerbetrieblichen Schnittstellen?
- › Ist es möglich, eine „Sprechstunde“ für Betroffene im Betrieb einzurichten? In welcher Form und an welchem Ort im Unternehmen ist diese sinnvoll? (Die meisten Betroffenen wollen zunächst für sich abklären, ob ein vertrauensvoller Kontakt möglich ist und die angebotene Hilfestellung auf ihre Person und die jeweilige Situation passt. Ein erstes Gespräch dient häufig dem unverbindlichen Herantasten. Eine Tür mit der Aufschrift „Heute Mobbing-Sprechstunde“ wäre daher nicht hilfreich, sondern würde eher dafür sorgen, dass die betroffenen Personen das Risiko des Gesichtsverlusts als zu hoch erachten und daher der Sprechstunde fernbleiben.)



