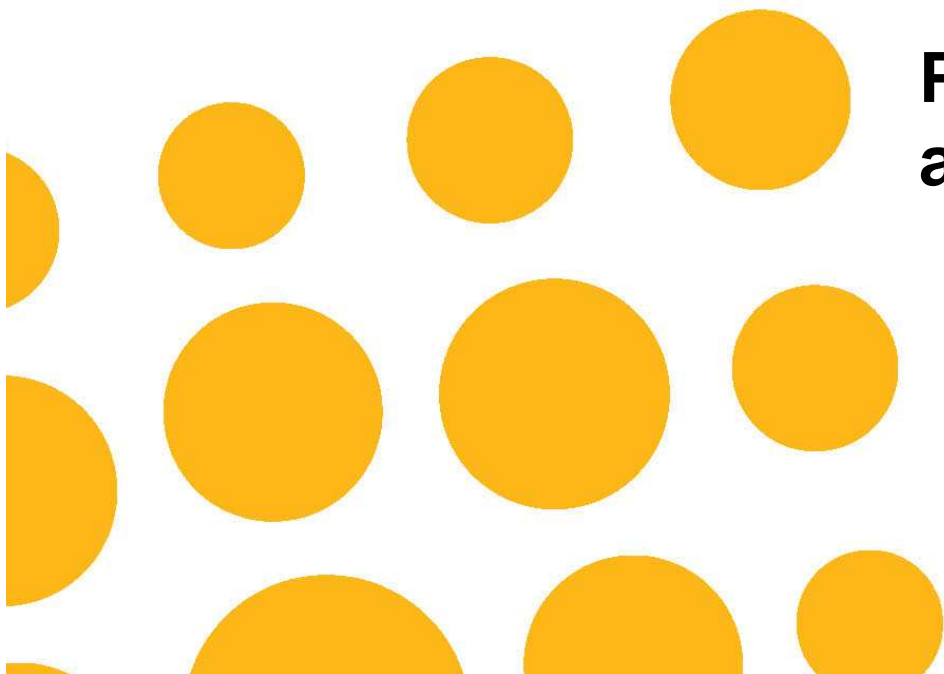




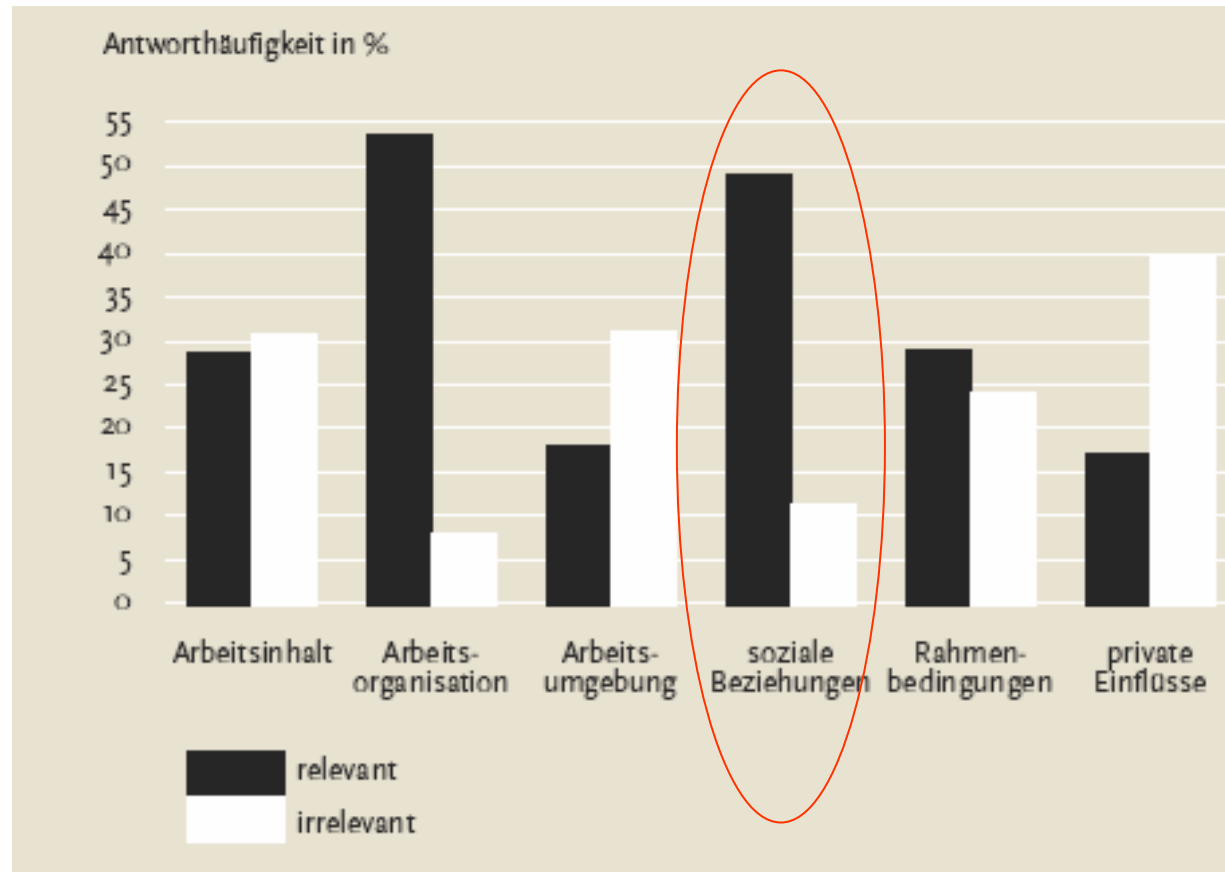
**Psychische Belastungen im  
Betrieb**

**Konflikte – Mobbing**

**Präventions- und Lösungs-  
ansätze**



# Psychische Belastungen – soziale Beziehungen



Prozentuale Antworthäufigkeit zur Frage nach relevanten und nicht relevanten Bereichen für psychische Fehlbelastungen, HVBG 2004

# Konflikte am Arbeitsplatz

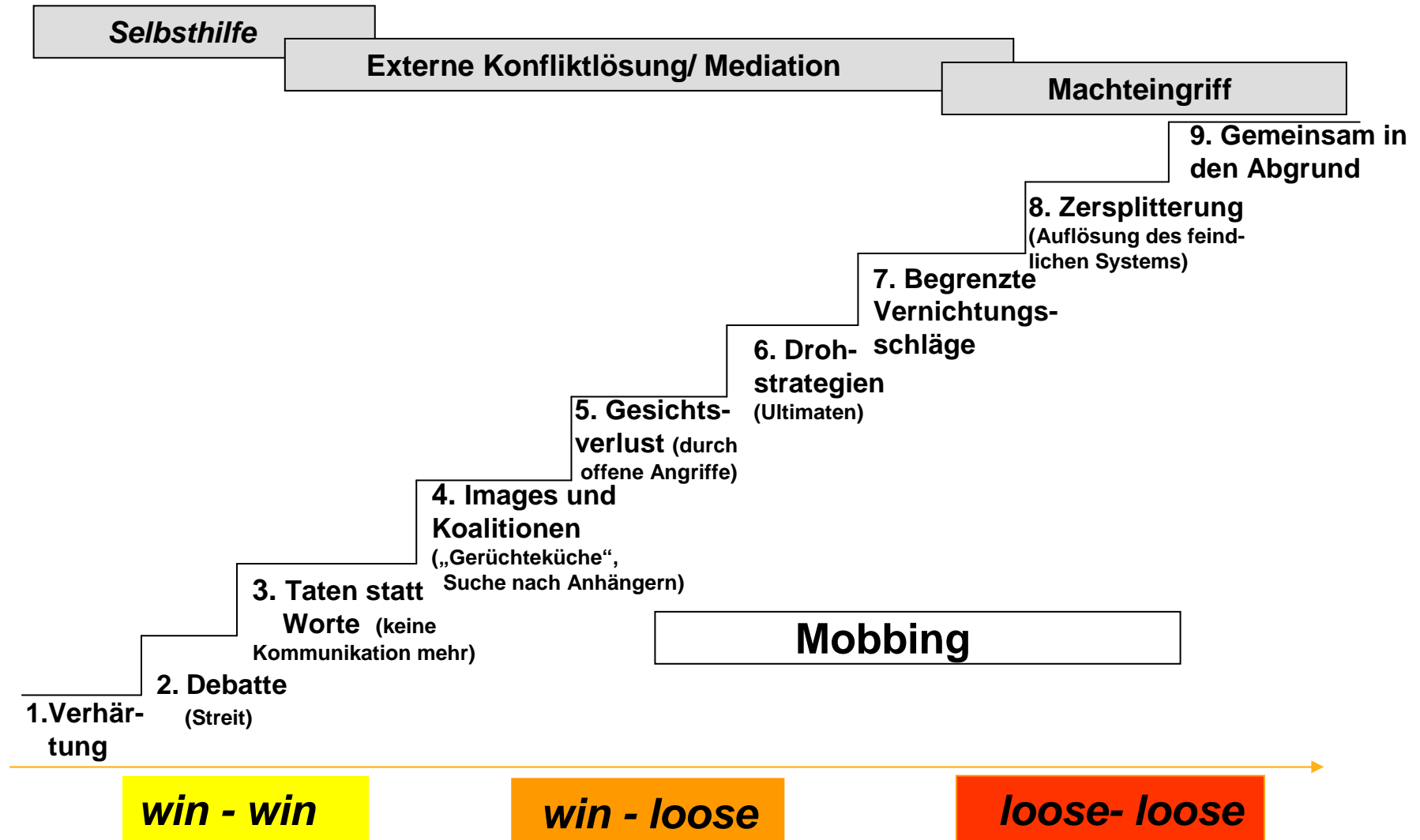
---

- Konflikte am Arbeitsplatz gehören dazu
- Konflikte am Arbeitsplatz können zu psychischen Belastungen führen, wenn sie über längere Zeit bestehen, nicht bereinigt werden oder sogar eskalieren
- Aus ungelösten Konflikten am Arbeitsplatz kann Mobbing entstehen

## Konflikte am Arbeitsplatz werden begünstigt durch z.B.

- unklare oder widersprüchliche Zuständigkeiten
- ungleiche Arbeitsteilung
- mangelnde Information
- mangelhafte Kommunikationsstrukturen
- Führungsmängel
- Stress und Termindruck
- Fehlende Gelegenheit zu sozialem Kontakt, Zusammenarbeit
- geringe Mitwirkungsmöglichkeit der Beschäftigten
- Personalmangel, Angst vor Arbeitsplatzverlust

# Konflikteskalationsmodell ( modifiziert nach Friedrich Glasl)



# Mobbing

---

Der Begriff "**Mobbing**" kommt aus dem Englischen (to mob) und bedeutet soviel wie anpöbeln, angreifen, attackieren.

**Von Mobbing spricht man, wenn gegen eine Person**

- **regelmäßig**
- **über einen längeren Zeitraum**
- **systematisch**
- **eine oder mehrere herabwürdigende und ausgrenzende Handlungen ausgeübt werden.**

Mobbing in der Arbeitswelt hat das Ziel und den Effekt, die Person vom Arbeitsplatz zu verdrängen oder aus der Arbeitswelt auszuschließen. Mobber können Kollegen/innen sowie Vorgesetzte (**Bossing**) sein.

# Mobbingdefinitionen

---

Nach **Leymann (1992)** liegt Mobbing vor, wenn gegen eine Person eine oder mehrere von 45 genau definierten Handlungen mindestens einmal pro Woche über einen Zeitraum von mindestens 6 Monaten ausgeführt werden und die betroffene Person dabei „unterlegen“ ist.

Mobbinghandlungen können sein

- Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit

---

**Betriebsvereinbarung „Konfliktbewältigung und Mobbingabwehr“ der Dr. Horst Schmidt Kliniken:** §1 Mobbing am Arbeitsplatz: Mobbing in der Arbeitswelt heißt, dass wiederholt destruktive Handlungen, Grenzüberschreitungen und Ausgrenzungen über einen längeren Zeitraum hinweg gegenüber einer bestimmten Person vorgenommen werden. Dieses Verhalten wird von der betroffenen Person als Entwertung und Verletzung ihrer Person empfunden.

***Akzeptabel ist fast alles was den anderen trifft!  
(bewusstes oder unbewusstes Nutzen von Schwachstellen)***

# Mobbing von Anfang bis Ende

## Modell eines "klassischen Mobbingverlaufs"

- **Phase 1: ungelöster Konflikt**

Der Konflikt steht im Raum und bleibt ungelöst. Erste Schuldzuweisungen und vereinzelt persönliche Angriffe

- **Phase 2: Der Psychoterror beginnt**

Es kommt Bewegung in die Sache. Eigentlicher Konflikt im Hintergrund, betroffene Person wird zur Zielscheibe systematischer Schikanen. Folge: Verlust Selbstwertgefühl, Isolation, Ausgrenzung

- **Phase 3: Arbeitsrechtliche Sanktionen**

Die ganze Sache eskaliert. Die gemobbte Person ist stark verunsichert, kann sich nicht mehr konzentrieren, macht Fehler – sie gilt zunehmend als problematisch. Folgen: arbeitsrechtliche Sanktionen (Abmahnungen, Versetzung, Androhung der Kündigung)

- **Phase 4: Der Ausschluss**

Das Ziel ist erreicht: Die betroffene Person kündigt, wird gekündigt oder stimmt einem Auflösungsvertrag zu

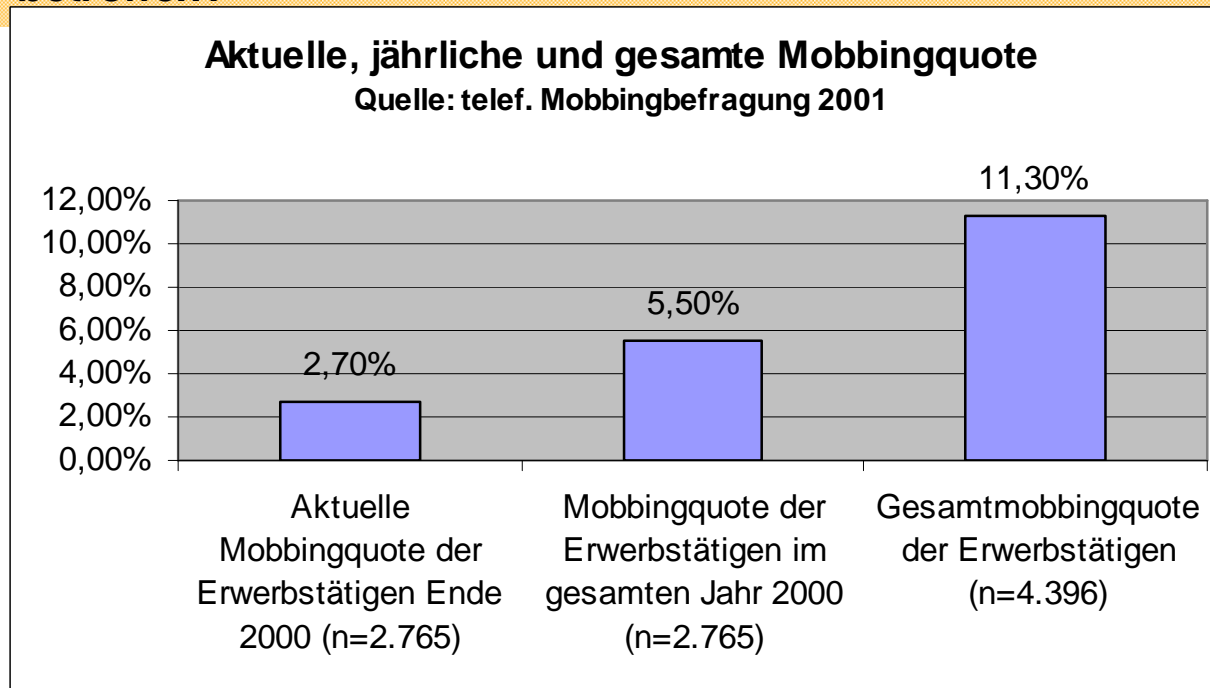
***Je länger der Mobbingprozess läuft, um so mehr Personen sind beteiligt, um so schwerer ist er zu stoppen***

***In 60 % der Mobbingfälle kommt es zur Androhung arbeitsrechtlicher Konsequenzen***

## Mobbingreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Unter Mobbing ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz häufig über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird

*Sind Sie derzeit oder waren Sie schon einmal in diesem Sinne von Mobbing betroffen?*



Mobbing dauerte im Schnitt 16,4 Monate



# Konflikte am Arbeitsplatz- Folgen

**Ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz und insbesondere Mobbing haben erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit (Verletzung des Selbstwertgefühls, psychische Erkrankungen, z.B. Depressionen, bis hin zu Suizidgedanken, psychosomatische Beschwerdebilder wie Schlafstörungen, Magenbeschwerden usw.)**

**und sind teuer**

- für den Arbeitgeber
- für die Krankenversicherung  
(AU-Zeiten, stationäre und ambulante Therapien)
- für die Rentenversicherung  
(Rehabilitationsbehandlungen, Frühverrentungen)
- für die Gesellschaft  
(Langzeitarbeitslosigkeit)



***DÄ 12/01: Schätzungen veranschlagen die betrieblichen Mobbingkosten auf 25.000 bis 75.000 Euro pro Jahr und pro Betroffenen. Die gesellschaftlichen/volkswirtschaftlichen Mobbingkosten werden für Deutschland auf mehrere Milliarden Euro jährlich geschätzt.***

# Konflikte am Arbeitsplatz - Kosten für den Betrieb

- **Konfliktkosten**

Streiten 10 Mitarbeiter je 15 min/Tag ohne konkretes Ergebnis, ergeben sich bei einem Stundensatz von 34€/Tag und 235 Arbeitstagen pro Jahr

→ **Kosten von 19.975€/Jahr**

- **Mobbingkosten**

lt. DGB verursacht ein Mobbingopfer Kosten zwischen 200 und 400 €/Tag (Arbeitsunfähigkeitstage, Minderleistung, Fluktuation, "Kollateralkosten")

ergibt bei 200 €/Tag, 4 Mobbingopfern und 235 Arbeitstagen/Jahr

→ **Kosten von 188.000 €/Jahr**



- **Kosten durch Mitarbeiterfluktuation**

Fluktuationskosten/Mitarbeiter: 800 € Kosten für Personalsuche sowie 3 Monatsgehälter

Einarbeitungskosten (8900 €)  $\cong$  9.700 €

müssen pro Jahr 20 neue Mitarbeiter aufgrund erhöhter Fluktuation neu eingestellt werden, ergeben sich

→ **Kosten von 194.000 €/Jahr**

- **Kosten durch Krankenstand**

bei durchschnittl. Personalkosten von 180 €/Tag, 20 durch Konflikte verursachten Krankentagen pro Mitarbeiter im Jahr sowie 20 kranken Mitarbeitern im Jahr ergeben sich

→ **Kosten von 54.000 €/Jahr**

*Nicht eingerechnet sind Kosten für z.B. Kundenfluktuation, innere Kündigung, Gerichtskosten und Regresszahlungen*

**455.975 €/Jahr**

- **Unternehmenskultur/Mitarbeiterentwicklung**  
Kompetente Konfliktbewältigung, berufliche Entwicklungschancen, gerechte Arbeitsverteilung, klare Informationskonzepte, teamfördernde Arbeits- und Organisationsstrukturen  
Führungskultur *Mobbing entsteht da, wo es zugelassen wird*
- **Konstruktives Miteinander/Konfliktfähigkeit**
  - Konstruktive Kritik üben
  - Konfliktfähigkeit entwickeln
  - Konfliktmanagement aufbauen
- **Informationsveranstaltung, Schulungen zum Thema Konfliktbewältigung, Mobbing**
- **Betriebsvereinbarung**

# Präventions- und Lösungsansätze

---

- **Konfliktbejahung:** die Konfliktlösung muss von beiden Seiten gewollt sein
- **Beiderseitige Verursachung:** es sind immer beide Seiten beteiligt. Konfliktlösung ist daher nicht Sache einseitiger Vergebung, sondern Versuch des beiderseitigen Aufeinanderzugehens
- **Gefühlsbereinigung:** Konflikte sind durch starke Gefühle (Neid, Ärger, Erniedrigung) gekennzeichnet. Jeder Konfliktlösung sollte daher eine Phase der Aufarbeitung von Gefühlen vorangehen, z.B. darüber schlafen, erstmal tief Luft holen
- **Unverzüglichkeit der Konfliktbearbeitung:** Aussprache nicht hinausschieben. Ein unaufgearbeiteter Konflikt kann eskalieren
- **Direktheit und Offenheit:** Konflikte nicht hinter dem Rücken der anderen Partei austragen. Die Parteien sollen sich direkt und offen sagen, was sie empfinden und was sie von der Gegenseite wünschen.
- **Vorrangigkeit von Selbsthilfe:** Eine durch Außenstehende auferlegte Lösung führt zu Entmündigung und Abhängigkeit. Konfliktparteien lernen nicht, wie man sich selbst hilft.
- **Abgestufte Maßnahmen bei Fremdhilfe:** Nur wenn die Konfliktparteien den Konflikt allein nicht lösen können oder Personen/Aufgaben darunter leiden, ist ein Dritter zum Eingreifen verpflichtet

## Mediation – eine Form der Konfliktlösung

Mediation ist ein **freiwilliger**, von Gericht unabhängiger Prozess, in dem die Beteiligten übereinkommen, unter dem **Beistand eines** neutralen bzw. **allparteilichen Vermittlers** ihre gegensätzlichen Standpunkte auszutauschen, ihre Konfliktpunkte offenzulegen und zu strukturieren mit dem Ziel, im gemeinsamen Gespräch Alternativen und Optionen zu erarbeiten und schließlich zu einem **einvernehmlichen, eigenverantwortlichen Ergebnis** zu kommen



## Betriebsvereinbarung zum konstruktivem Umgang mit Konflikten und zur Prävention von Mobbing

zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat

### Definition von

- Was ist zu vermeiden (ungelöste Konflikte, Mobbing)?
- Betrieblichem Beschwerderecht/Stufen der Beschwerdebehandlung
- Betrieblichen Ansprechpartnern
- Einer betrieblichen Beschwerdestelle (intern/extern)
- Sanktionen
- Maßnahmen zur besseren Konfliktbewältigung

Beispiele: ▶ Betriebsvereinbarung „**Konfliktbewältigung und Mobbingabwehr**“ der HSK seit 2001  
▶ Dienstvereinbarung über „**Konfliktlösungen und Vorbeugung von Mobbing am Arbeitsplatz**“ der Landeshauptstadt Wiesbaden, Okt. 2008





VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT!

