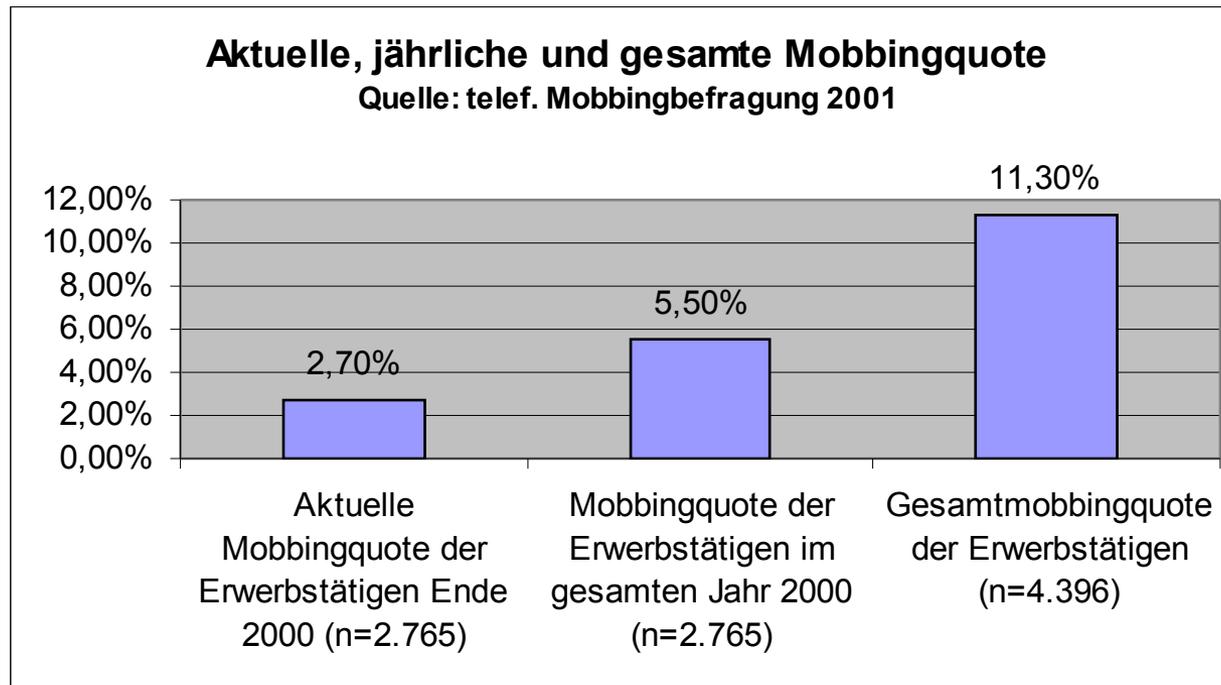


Konflikte bearbeiten, Mobbing vermeiden - auf dem Weg zur betrieblichen Konfliktkultur -

Dr. Vera Stich-Kreitner
Ärztin für Arbeitsmedizin und Allgemeinmedizin
Mediatorin

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

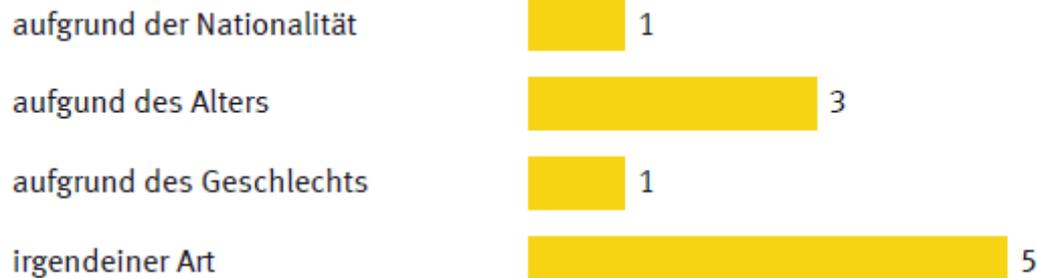
Sind Sie derzeit oder waren Sie schon einmal in diesem Sinne von Mobbing betroffen?



Mobbing dauerte im Schnitt 16.4 Monate

Gründe für Diskriminierung und Belästigung von Beschäftigten 2005 in %

Diskriminierung



Belästigung



Statistisches Bundesamt, Qualität der Arbeit, 2010

Merkmale

- wiederholte negative/destruktive Handlungen, Ausgrenzung, längerer Zeitraum
- Unterlegenheit eines Beteiligten, Unfähigkeit sich zu wehren, zunehmende Beeinträchtigung der persönlichen Ressourcen

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2002) unterscheidet zwischen **Mobbing**

- als Folge eines eskalierenden Konflikts und
- Fällen, in denen das Opfer nicht in einem Konflikt verwickelt ist, sondern in eine Situation geriet, in der sich Aggressionen entfalten.

siehe auch Leymann 1996/2002, Zapf 1999, Meschkutat 2002 u.a.

Die Erfassung von Mobbing – Eine Konstruktvalidierung aktueller Datenerhebungsverfahren

Dortmund/Berlin/Dresden 2011 (n = 4952 zweimalige online Befragung in zwei Bundesbehörden im Abstand von 6 Monaten)



Quelle: Inqa

- Mobbing ist eine Erscheinung in Abteilungen
- Mobbing-Betroffene berichten ungünstiges emotionales Befinden
- Mobbing tritt bei partizipativem Führungsstil der Vorgesetzten selten auf
- Es lassen sich unterschiedliche Typen von Mobbing nachweisen
- Mobbing steht im ungünstigen Zusammenhang mit allgemeiner psychischer Gesundheit und auch der Arbeitsmotivation

Grundgesetz § 1 Die Würde des Menschen ist unantastbar.

§ 2Recht auf die freie Entfaltung der Persönlichkeit
.....und körperliche Unversehrtheit

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

§ 3 ... " Belästigung" gilt nur in Verbindung mit § 1 ("Rasse, Geschlecht, Behinderung.....")

Betriebsverfassungsgesetz

§ 75 Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen

Strafgesetzbuch

eventuell Straftatbestände, z.B. Nötigung, Beleidigung, Körperverletzung, üble Nachrede, Verleumdung



Arbeitsschutzgesetz (1996)

- Arbeitgeber wird verpflichtet, mögliche Gefahren am Arbeitsplatz zu ermitteln, abzubauen und geeignete Maßnahmen zur **menschengerechten Gestaltung der Arbeit** zu ergreifen
- § 3 Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, "Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, **soziale Beziehungen** und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen"



Ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz und Mobbing

→ Psychosoziale Belastung

→ Beanspruchungsfolgen (Beeinträchtigung der körperlichen und mentalen Gesundheit und der Arbeitsmotivation)

Eskalierte Konflikte und Mobbing

haben als wesentliche Mitursache in der Regel Defizite in der Betriebsorganisation

- **Betriebsklima:** soziale Kontakte, Qualität der Führung, Anerkennung und Wertschätzung, Fehlerkultur
- **Arbeitsorganisation:** Verteilung der Arbeit, Personalschlüssel, Zuständigkeit, Hierarchieausprägung, Partizipationsmöglichkeiten, Gestaltung des Informationsflusses
- **Arbeitsplatzunsicherheit**



Quelle: Inqa

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 verursachen Kosten durch**

- Präsentismus, Fehlzeiten
- Personalfuktuation, verringerte Wettbewerbsfähigkeit
- Konfliktlösungskosten (interne und externe Zeit- und Personalressourcen)



Deutsches Ärzteblatt (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.“

Und wie weiter?

Konflikte am Arbeitsplatz gehören dazu

und lassen sich nicht vermeiden. Sie bieten Chancen (z.B. Weiterentwicklung, Neues schaffen), wenn sie bejaht und konstruktiv gelöst werden

Problem: Konflikte werden häufig prinzipiell als negativ und unangenehm empfunden, das Vorhandensein wird verneint, eine Lösung wird nicht angestrebt

Handlungs(Interventions-) bedarf besteht

- bei langwierigen eskalierten Konflikten
- und unzweifelhaft beim Thema Mobbing (Führungsaufgabe)

Präventiv wirkt eine "positive" Konfliktkultur

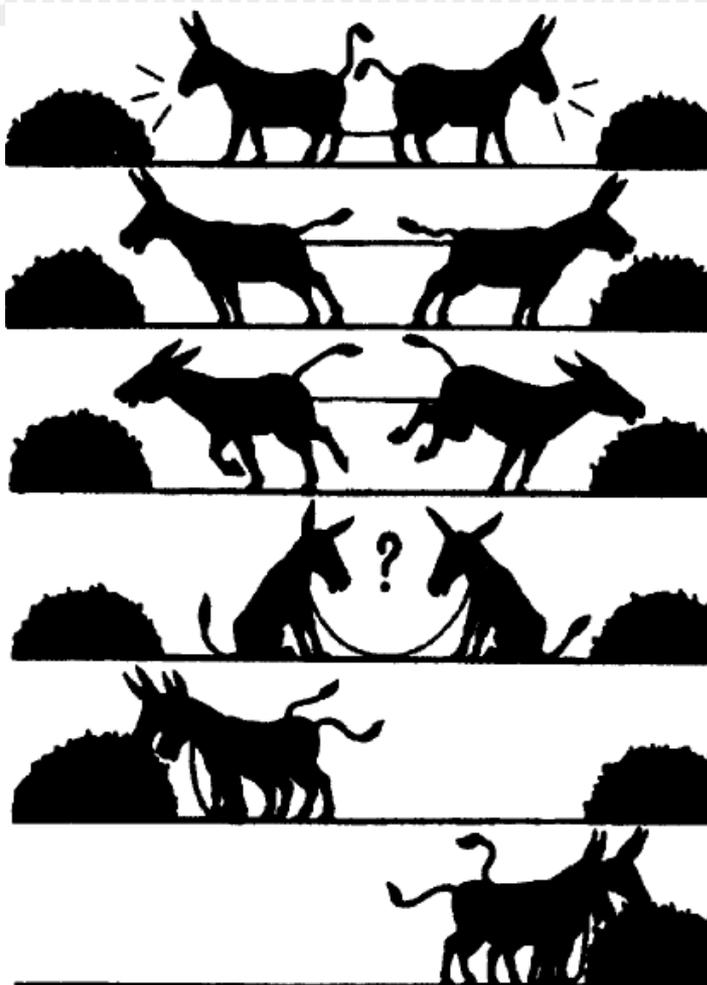
Prävention

- Führungskräfte qualifizieren
- Arbeitsschutzakteure einbinden
- Team- und Konfliktfähigkeit der Beschäftigten trainieren
- in ein gutes Betriebsklima investieren
- Arbeitsorganisation überprüfen
- Aufklärung - das Thema ansprechen

Intervention

- Beschwerdestellen schaffen (niedrigschwellig)
- Konfliktlösungsstellen etablieren (intern/extern)
- Konfliktlösungsverfahren anbieten (Gespräche, Mediation...)
- Betriebsvereinbarung abschließen

Vorgesetzter hat in der Konfliktbearbeitung eine entscheidende Rolle – er muss rechtzeitig eingreifen!



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit

*„The Two Mules“ mit freundlicher Genehmigung
von Quaker Peace and Service, London*