

Konstruktive Handlungsmöglichkeiten von Führungskräften bei psychosozialen Spannungen / Mobbing im Betrieb – anhand eines Filmbeitrages und eines konkreten Praxisbeispiels

Klaus Schiller-Stutz, lic. phil. I, Fachpsychologe FSP für klinische Psychologie und Psychotherapie, Psychologisch-Psychotherapeutische Praxis, Hedingen (ZH) / Dietikon (ZH)

Artikel abgegeben im Symposium Nr. 10 (d) der Nationalen Tagung für Betriebliche Gesundheitsförderung, 19. Juni 2008, Universität Basel, "Gesundheitsförderung ist Chefsache" (siehe www.gesundheitsfoerderung.ch).

Anhand eines Filmbeitrags sowie der Darstellung eines gesundheitsfördernden Projekts werden im Symposium die Rolle und Funktion von Führungskräften zu konstruktiven Handlungsmöglichkeiten bei psychosozialen Spannungen und Mobbing veranschaulicht.

Einleitung

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). Zu den Hauptursachen von „Sündenbockdenken“ und Mobbing gehören laut EU-Bericht (2001) Mängel im Hinblick auf Arbeitsorganisation, interne Information und Betriebsführung sowie unsichere Arbeitsverhältnisse und ungelöste, langfristige organisatorische Probleme. Um Sparvorgaben der Unternehmensleitung zu erfüllen, versuchen nicht selten auch Führungskräfte, durch gezieltes Mobbing unliebsame oder überzählige MitarbeiterInnen loszuwerden. Unter dem Begriff Mobbing wird die Entwicklung eines destruktiven Konfliktverlaufs mit zunehmender Eskalation verstanden. Typische Merkmale des Mobbings sind Mobbinghandlungen wie z.B. systematische und wiederholte Kritik an der Arbeit und/oder am Privatleben, Verbreiten von Gerüchten hinter dem Rücken der Angestellten, abwertende Blicke, Zuweisung sinnloser Tätigkeiten bis hin zu direkten Drohungen und Ausgrenzungen aus dem KollegInnenkreis. Derartige Mobbinghandlungen können u.a. zu einer Reduktion des Selbstwertgefühls, des Selbstvertrauens und der Leistungsfähigkeit der Angestellten mit Zunahme von Misstrauen gegenüber anderen Menschen bis hin zu psychischen und psychosomatischen Erkrankungen, längerer Arbeitsunfähigkeit und sozialem Abstieg führen. Die betroffenen Personen kommen - aufgrund eines zunehmenden Machtungleichgewichts - ohne fremde Hilfe kaum aus diesem Teufelskreis heraus (Bräunlich, 2006; Schiller-Stutz, 2005). Dass dem Unternehmen dabei unabsehbare Kosten durch Verschlechterung des Betriebsklimas und der Produktivität drohen, wird meist übersehen - ähnlich wie der oft noch gefährlichere Imageschaden, wenn diese Methoden in der Belegschaft und deren Umfeld bekannt werden. Die Kosten von Mobbing in der Schweiz werden für Betriebe mit ca. 8 Milliarden Franken und für die gesamte Volkswirtschaft mit 20 Milliarden Franken angegeben (siehe Bräunlich, Beobachter, 22/2007).

Rolle und Funktion von Führungskräften bei psychosozialen Spannungen/Mobbing

Führungskräfte spielen bei der Entwicklung und Ausbreitung von psychosozialen Stress bis hin zu Mobbing eine entscheidende Rolle. Laut Fachpersonen können psychosozialer Stress und Mobbing entstehen, „weil sich niemand in der Chefetage um diese Dinge kümmert oder weil man ihnen sogar indirekt oder direkt Vorschub leistet“ (Leymann, 1993). Andererseits sind Führungskräfte gesetzlich verpflichtet, ihre Angestellten vor Mobbing zu schützen. Ferner gebietet den leitenden Angestellten ihre Treuepflicht als ArbeitnehmerInnen, derartige Machenschaften zu verhindern. Daher sind für Führungspersonen Kenntnisse über die Ergebnisse der nationalen und internationalen Stress- und Mobbingforschung (seco, 2000, 2002, EU-Bericht, 2001, Meschkutat et al., 2002) sowie über präventive Massnahmen und gesundheitsfördernde Interventionen (Annen & Schiller-Stutz, 2004; Baumann & Schiller-Stutz; 1998, Schiller-Stutz, 2005, 2006, 2007; seco, 2002) sehr

hilfreich und notwendig. Es ist Aufgabe der direkten Vorgesetzten und Führungspersonen, Gesundheitsförderung als präventive Massnahmen zur Verhinderung von Mobbing in die Unternehmenskultur zu integrieren sowie als Intervention bei Verdacht oder Vorkommen von Mobbing im Betrieb einzusetzen, um dem krankheitsfördernden sowie zeit- und kosten-treibenden Teufelskreis entgegenzuwirken. Da derartige Eingriffe in laufende Konflikte und Mobbingprozesse indessen nicht unproblematisch sind und angesichts der Komplexität der Interaktionsprobleme viel Fingerspitzengefühl und Erfahrung in der Durchsetzung erfordern, kann der Beizug einer externen Fachperson durch dessen Neutralität und Fachwissen ein wesentlicher Beitrag zur Schadensminderung und Schadensbegrenzung sowie Umkehr in eine konstruktive Richtung sein. Solche Massnahmen wirken sich für Motivation, Kreativität, Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Gesundheit der Angestellten sowie Reduktion der Absenzen, Verbesserung des Betriebsklimas, der Produktivität, der Qualität und des Firmen-images positiv aus.

Kurze Beschreibung des Projekts

Vorgeschichte in der Institution

Die Geschäftsleitung eines Alters- und Pflegeheims war sich der grossen Belastungen der Angestellten im Heim und den verschiedenen stress- und mobbingverursachenden Faktoren, vor allem auf einer Pflegeabteilung, bewusst. Daher kamen für die Geschäftsleitung weder interne Versetzungen noch Entlassungen einzelner Angestellte in Frage. Das Team dieser Abteilung bestand aus 2 Männern und 16 Frauen aus 7 verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Ausbildungsstufen im Pflegebereich. Zwischen Stationsleiter, der stellvertretenden Stationsleiterin sowie den anderen Angestellten hatten sich infolge diverser Konflikte bereits Untergruppen gebildet. Von einem Team im eigentlichen Sinne konnte kaum noch die Rede sein. Diverse Früherkennungszeichen wie Verschlechterung des Betriebsklimas, Zunahme krankheitsbedingter Absenzen einzelner Angestellte dieses Teams sowie Eingang einzelner Beschwerden wegen Mobbing mit kritischen Äusserungen und Hinweis auf einzelne Missstände (= Whistle-Blowing) veranlassten die Geschäftsleitung, nach konstruktiven Bewältigungsmöglichkeiten der Situation zu suchen. Da diverse Einzel- und Teamgespräche mit den Angestellten dieses Teams nicht zu dem erwünschten Erfolg geführt haben, entschloss sich die Geschäftsleitung mit den Angestellten der Pflegeabteilung – unter Beizug einer externen Fachperson - zur Durchführung eines Gesundheitsfördernden Teamcoachings mit Analyse und konstruktiven Bewältigung der Konflikte.

Zielsetzungen des Gesundheitsfördernden-Teamcoachings

- Förderung der Vertrauensbildung unter den Angestellten und der Geschäftsleitung
- Förderung der sozialen Kompetenz der Angestellten durch Entwicklung eines Problembewusstseins mit Ansprechen und Benennen bestehender Probleme sowie Entwicklung von konstruktiven Konfliktbewältigungsstrategien (Durchführung abwechselnd in Klein- und Grossgruppe)
- Miteinander statt Gegeneinander durch Entwicklung einer gemeinsamen Haltung und Strategien durch respektvolle und wertschätzende Kommunikation
- Verbesserung des Informationsflusses und des Betriebsklimas sowie Anpassung von strukturellen und organisatorischen Arbeitsabläufen
- Förderung der Motivation, der Lebensfreude und Lebensenergie der Angestellten in ihrem beruflichen Arbeitsalltag wie auch im privaten Alltag

Vorteile eines Teamcoachings

Die Gruppenmitglieder können ihre unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen einbringen. Dieses umfangreiche Erfahrungswissen kann z.B. bei der Entwicklung von Problemlösungen und Klärung von Mobbing die Grundlage für Synergie-Effekte darstellen.

Beim Gruppen-Coaching besteht weniger die Gefahr, durch die Wahrnehmung nur einer einzigen Person unangemessene Schlussfolgerungen zu ziehen oder einseitige Interessen zu verfolgen. Zugleich kann voneinander gelernt werden und strukturell-organisatorisch bedingte (Fehl-) Abläufe können besser reflektiert und entsprechend verändert werden. Mit dieser Methode kann auf der Verhaltens- und der Verhältnisebene durch Spiegeln und Reflektieren konstruktiv gearbeitet werden. Die Gruppenmitglieder lernen – mit Unterstützung des Coach – Probleme/Konflikte zu erkennen, zu benennen, anzusprechen und auf den Ebenen des Verhaltens und der Verhältnisse konstruktive Lösungen zu entwickeln.

Darstellung des Gesundheitsfördernden-Teamcoachings

Das Gesundheitsfördernde-Teamcoaching wurde 14-täglich - je 2 Stunden - mit allen Angestellten der Pflegeabteilung während einer Dauer von 5 Monaten durchgeführt. Dazu kamen 2 Sitzungen mit dem Stationsleiter und der stellvertretenden Stationsleiterin zur gemeinsamen Reflektion mit dem Coach über betriebsinterne Probleme und ihr Führungsverhalten. In der ersten Sitzung mit dem Team wurden - in Anwesenheit der Pflegebereichsleiterin – Zielsetzungen, Methodik und Ablauf des Coachings mit explizitem Hinweis auf Einhaltung der Schweigepflicht seitens des Coach gegenüber der Bereichsleiterin und der Geschäftsleitung dargestellt und besprochen, was sich für die Vertrauensbildung zwischen dem Team und der Bereichsleiterin als sehr vorteilhaft erwiesen hat. Ferner wurde in dieser Sitzung eine weitere gemeinsame Sitzung nach 3 Monaten vereinbart, um anhand der inzwischen erarbeiteten Bewältigungsansätze für strukturell-organisatorische Probleme zusammen mit der Bereichsleiterin eine Zwischenbilanz zu ziehen und weitere mögliche Lösungsansätze zu besprechen. Im weiteren Verlauf des weiteren Coach-Prozesses erfolgte mit den Angestellten - abwechselnd in Klein- und Grossgruppen – eine gemeinsame Analyse und Besprechung bestehender Probleme/Konflikte mit Entwicklung entsprechender Vorschläge für Änderungen. Dabei konnten die Angestellten neue Erfahrungen durch Aufzeigen und Ansprechen von kränkenden Verhaltensweisen (mit z.B. „STOP“ lernen sagen, wenn etwas als verletzend empfunden wurde) und Entwicklung von neuen Konfliktbewältigungsstrategien im Rollenspiel machen (z.B. mit Nachfragen und Feedback geben). Die Bereitschaft der Angestellten, gesundheitsgefährdende Verhaltensweisen und Verhältnisse (z.B. Arbeitsabläufe) auf der Abteilung oder im Heim anzusprechen und miteinander nach Verbesserungen und Lösungen zu suchen, kam diesem Setting positiv entgegen. Der Coach-Prozess wurde nach 5 Monaten im Beisein der Pflegebereichsleiterin beendet.

Zusammenfassung

Durch das Gesundheitsfördernde-Teamcoaching wurde im Team sowie in der Geschäftsleitung eine Sensibilisierung zur differenzierteren Wahrnehmung sowie zur konstruktiven Benennung und Bewältigung von Problemen/Konflikten durch eine offene, wertschätzende Gesprächsführung entwickelt und gefördert. Eine 8-Monate später durchgeführte Evaluation bzgl. Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Coachings ergab, dass gesamthaft eine Entspannung, Beruhigung mit Verbesserung des Abteilungsklimas und der Leistungsfähigkeit der Angestellten sowie konstruktiver Bewältigung von Problemen und Konflikten erreicht werden konnte. Bei der Geschäftsleitung und den Angestellten hat das Interesse für betriebliche Gesundheitsförderung zugenommen.

Weiterführende Literatur

(Auf der Homepage www.schiller-stutz.ch finden Sie unter „Publikationen“ einzelne Artikel des Autors Schiller-Stutz zum Ausdrucken.)

- Andersson, J.: **Bericht über Mobbing am Arbeitsplatz.** Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten. Sitzungsdokument des Europäischen Parlamentes vom 16. Juli 2001.
- Annen, M.-Th. & Schiller-Stutz, K.: **Teamwork ist cool! Partnerschaftlich arbeiten statt Mobbing.** Zeitschrift für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Safety-Plus, November 2004, S. 43 - 44.
- Baumann, M. & Schiller-Stutz, K.: **Wege zu kreativen Problemlösungen am Arbeitsplatz. Gib dem Mobbing keine Chance!** Zeitschrift des Schweizer Arbeitgeberverbandes, 20, 1. Oktober 1998, S. 970 - 974.
- Bräunlich, I.: **Mobbing. Teuer bezahlter Büroterror.** Beobachter, 22/2007.
- Bräunlich Keller, I.: **Mobbing – was tun? So wehren Sie sich am Arbeitsplatz.** Zürich, Der Schweizer Beobachter, 2006.
- 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.
- 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.
- Meschkutat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G.: **Der Mobbing-Report: Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland.** Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, 2002.
- Pfister, Th. & Mom, C.: **Gesunde Betriebe - gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Leitfaden zur Gesundheitsförderung im Betrieb.** Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich, 1997.
- Ramaciotti, D. & Perriard, J.: **Die Kosten von Stress in der Schweiz.** Eine Bestandesaufnahme. Staatssekretariat für Wirtschaft (seco). Bern: September, 2000.
- Schiller-Sutz, 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-Sutz, 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-Sutz, 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.: **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.
- Schiller-Stutz, K.: **Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz.** In: Pfister, Th. & Mom, C.: Gesunde Betriebe - gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Leitfaden zur Gesundheitsförderung im Betrieb. Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich, 1997, S. 16 - 23.
- Wickler, P. (Hrsg.): **Handbuch Mobbing – Rechtsschutz.** Heidelberg, Müller, 2004.
- Zapf, D. & Semmer, N.K.: **Stress und Gesundheit in Organisationen.** In: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Bern: Hogrefe, 2004, S. 1007 – 1112.