

# Mobbing und Stress früh erkennen

**Gesundheitsfördernde Massnahmen in den Betrieben nützen nicht nur den Mitarbeitenden, sondern auch den Unternehmen selbst. Führungskräfte und Personalabteilungen sollten deshalb zwingend ein wirksames Gesundheitsmanagement entwickeln.**

VON KLAUS SCHILLER-STUTZ

**G**esunde, motivierte und engagierte Mitarbeiter sind die Basis eines jeden erfolgreichen Unternehmens. Daher liegt die Erhaltung der Gesundheit eines Menschen auch im Interesse des Arbeitgebers. Mit Blick auf den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel mit dem Leistungs- und Zeitdruck sieht die Wirklichkeit jedoch oft anders aus. In den letzten Jahren haben psychische Erkrankungen weltweit zugenommen. Sie betreffen heute durchschnittlich jede vierte Person und stellen damit den vierthäufigsten Grund für Absenzen mit Arbeitsun-

fähigkeiten dar. Nicht zuletzt aufgrund dieser Entwicklung rücken die psychischen Gesundheitsstörungen immer mehr in den Fokus der Öffentlichkeit. Im Gegensatz zu früher sind nicht mehr nur einzelne Personen, sondern ganze Gruppen von diesen Problemen betroffen. Während in Unternehmen teilweise die Befürchtung verbreitet ist, ihre Mitarbeitenden könnten krankfeiern, täuschen zunehmend mehr Mitarbeitende ganz im Gegenteil Gesundheit vor. Sie arbeiten auch dann, wenn sie krank sind oder sich erholen sollten.

Der Paradigmenwechsel von «was macht krank» hin zu «was stärkt die Gesundheit oder erhält Menschen gesund» spielt dabei für alle beteiligten Personen eine wesentliche und hilfreiche Rolle. Die erfolgreiche Wiedereingliederung einer erkrankten Person am Arbeitsplatz kann durch eine gute Kooperation und Koordination mit den verschiedenen Fachpersonen des Gesundheitswesens, der Sozialversicherungen und der zuständigen Führungspersonen eines Betriebes wesentlich erleichtert werden. Es ist von Vorteil, wenn die Koordination durch das



Bild: shutterstock.com



**Klaus Schiller-Stutz**

ist Fachpsychologe FSP für klinische Psychologie und Psychotherapie mit Praxis in Hedingen und Affoltern am Albis ([www.schiller-stutz.ch](http://www.schiller-stutz.ch)), Autor diverser Fachartikel

und Gründungsmitglied des Schweizerischen Verbandes für betriebliche Gesundheitsförderung SVBGF ([www.svbgef.ch](http://www.svbgef.ch)).

Case-Management einer Sozialversicherung übernommen werden kann.

### **Alarmierende Ausgangslage**

Seitdem die EKAS-Richtlinien zum Bezug von Arbeitsärzten und anderen Spezialisten eingeführt wurden, haben einige Betriebe punkto Arbeits- und Gesundheitsschutz klare Fortschritte erreicht. Diverse Studien zeigen jedoch, dass ein effektives Betriebliches Gesundheitsmanagements (BGM) in der Schweiz bei Führungskräften noch immer einen geringen Stellenwert besitzt. Die notwendige Gefährdungsermittlung wird oft nicht realisiert, ein Fehlzeitenmanagement fehlt in mehr als 50 Prozent der Betriebe und Spezialisten werden zu selten herangezogen. Die Ausgangslage ist immer noch alarmierend. So klagen etwa 40 Prozent der Kaderleute über eine mangelnde Work-Life-Balance, über 30 Prozent der Mitarbeiter sehen ihre Gesundheit als durch die Arbeit gefährdet an. Ein wirksames BGM wirkt sich auf die Qualität und das Firmenimage positiv aus, was folgende Beispiele aus der Praxis aufzeigen.

#### **1. Beispiel: Gesundheitsförderndes Team-Coaching in einem Alters- und Pflegeheim**

Die Geschäftsleitung eines Alters- und Pflegeheimes liess durch eine externe Fachperson ein gesundheitsförderndes Teamcoaching mit allen 18 Angestellten einer Abteilung durchführen, da es hier wiederholt zu krankheitsbedingten Absenzen sowie einer Verschlechterung des Betriebsklimas durch Mobbing gekom-

men war. Zu Beginn des Team-Coaching-Prozesses (Gesamtdauer: fünf Monate, 14-täglich für je zwei Stunden) wurde mithilfe von Fragebogen zu den Themen Betriebsklima und Mobbing eine Bestandsaufnahme gemacht. Anschliessend wurden die Ergebnisse und Sichtweisen jeweils in Kleingruppen und dann gemeinsam im Plenum anhand einer anonymisierten Darstellung aller Ergebnisse mit Gesamtauswertung besprochen. Mithilfe des Coachs wurden zur Förderung des Problembewusstseins kränkende Verhaltensweisen sowie gesundheitsgefährdende Verhältnisse derart aufgezeigt und gespiegelt, dass die jeweiligen beteiligten Personen neue Erfahrungen durch Problembenennungen und neue Konfliktbewältigungsstrategien im Rollenspiel entwickeln und ausprobieren konnten. Im Weiteren erfolgte eine gemeinsame Analyse und Besprechung von gesundheitsgefährdenden Verhaltensweisen und Verhältnissen mit Entwicklung entsprechender Änderungsvorschläge. Das gemeinsame Erarbeiten der Abmachungen bezüglich eines partnerschaftlichen Umganges (etwa lernen, Stopp zu sagen) und die Bereitschaft, vorgefallene Konflikte wie auch Arbeitsabläufe zu reflektieren, kamen diesem Setting positiv entgegen. Es führte zur Fähigkeit der Angestellten, arbeitsbezogene Probleme (beispielsweise ungerechte Dienstplangestaltung) sowie gesundheitsgefährdende Arbeitsabläufe direkt anzusprechen und miteinander nach Verbesserungen und Lösungen zu suchen. Diese wurden mittlerweile umgesetzt.

#### **2. Beispiel: Stressabbau in einem KMU**

Ein Betrieb mit 25 Angestellten führte zur Förderung der Gesundheit seiner Mitarbeiter ein Projekt zum Stressabbau und BGF durch. Dieses wurde im Rahmen der Wiedereingliederung eines psychisch erkrankten Angestellten im Betrieb durchgeführt, wobei das Gespräch eines Case-Managers der Krankentaggeldversicherung mit der Personalfachfrau auslösend war.

Unter Leitung eines Fachpsychologen fanden mit den Mitarbeitern sowie der Personalfachfrau des Betriebes an drei Tagen im Abstand von zwei Wochen Weiterbildungen zum Thema Stressabbau und Mobbingprävention mit folgenden Zielsetzungen statt:

► Kennenlernen, Erkennen und Benennen persönlicher und arbeitsplatzbedingter Ursachen und Auswirkungen von Stress

► Kennenlernen und Durchführung diverser Entspannungsübungen

► Gemeinsame Entwicklung von Massnahmen zum Stressabbau, zur Stressprävention und zur Verbesserung des Betriebsklimas

► Anwendung verschiedener konstruktiver Bewältigungsstrategien zu einem

► entspannten, erfolgreichen und gesundheitsfördernden Umgang am Arbeitsplatz

Nach einem Einführungsvortrag über die verschiedenen möglichen Stressursachen und deren Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter setzten sich die Teilnehmer mithilfe diverser Checklisten mit den

## Literaturhinweise

Andersson, J.: **Bericht über Mobbing am Arbeitsplatz.** Sitzungsdokument des Europäischen Parlamentes vom 16. Juli 2001.

Badura, B.; Schröder, H.; Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.): **Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.** Heidelberg: Springer, 2010.

Badura, B.; Walter, U.: **Betriebliches Gesundheitsmanagement: Lohnende Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter.** Deutsches Ärzteblatt Jg. 105; Heft 3; 18. Januar 2008; S. 90–92.

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

Kühnis, St.: **Die Gesundheit der Betriebe. Interview mit Klaus Schiller-Stutz.** Safety-Plus. Schweizer Fachzeitschrift für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Nr. 1., Februar 2010, S. 17–20.

Portmann, W.: **Wenn der Stress am Arbeitsplatz zu gross wird. Erste Gerichtsurteile machen Arbeitgeber für Folgeschäden grosser Belastung haftbar.** NZZ, 14.1.2009.

Ramaciotti, D. & Perriard, J.: **Die Kosten von Stress in der Schweiz. Eine Bestandsaufnahme.** Staatssekretariat für Wirtschaft (seco). Bern: September 2000.

Schiller-Stutz, K.: **Gesundheitsfördernde Interventionen zur Wiedereingliederung von Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz.** Vortrag an der Europäischen Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie CORPORATE HEALTH CONVENTION, Basel, 17. November 2010 (a).

Schiller-Stutz, K.: **Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte. Psychosozialen Stress erkennen – konstruktiv lösen – vorbeugen.** Zürich: SPEKTRAMedia; HRM-Dossier Nr. 29, 3. überarbeitete Auflage 2010 (b).

Schiller-Stutz, K.: **Konstruktive Handlungsmöglichkeiten von Führungskräften bei psychosozialen Spannungen / Mobbing im**

**Betrieb – anhand eines Filmbeitrages und eines konkreten Praxisbeispiels.** Symposium an der BGF-Tagung zum Thema: «Gesundheitsförderung ist Chefsache!» am 19.6.2008 in Basel.

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. Zeitschrift für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und in der Freizeit (www.iza.ch) 6/2007.

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.

In der Gruppe werden die Misstände erkannt und analysiert. Nur so lassen sich viele Probleme nachhaltig beseitigen. Bild: shutterstock.com



Stressursachen auf persönlicher und betrieblicher Ebene sowie deren Auswirkungen am Arbeitsplatz und auf das Betriebsklima auseinander. Der erkrankte Angestellte selbst konnte an dieser Weiterbildung teilnehmen. Die anonymisierte Darstellung der Ergebnisse dieser Checklisten im Plenum ermöglichte den Teilnehmern, einige belastende Faktoren mit anderen Augen zu betrachten und zu verstehen. Anschliessend wurden zunächst in Kleingruppen und dann im Plenum Massnahmen zum Stressabbau entwickelt und ausgetauscht. Eine wichtige Erkenntnis für die Teilnehmer war das Bewusstwerden und der Austausch über ihre unterschiedlichen, teilweise mehrfach wechselnden Rollen und Funktionen, je nach Anforderungen im Arbeitsalltag, welche zu einigen Konflikten geführt hatten. Im weiteren Verlauf der Weiterbildung wurden mögliche Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe sowie des Betriebsklimas erarbeitet. Nach diesem Projekt erfolgte eine schrittweise Wiedereingliederung des erkrankten Angestellten bis zur vollen Arbeitsfähigkeit.

### **3. Beispiel: Wiedereingliederung am Arbeitsplatz nach einer Mobbing-situation**

F. Muster, 59 Jahre alt, seit elf Jahren als Buchhalterin in der Verwaltung einer Gemeinde tätig, wurde infolge eines Nervenzusammenbruches mit depressiven Reaktionen von ihrem behandelnden Hausarzt

zu 100 Prozent arbeitsunfähig geschrieben und zur psychotherapeutischen Behandlung überwiesen. In den Gesprächen stellte sich heraus, dass ihr infolge ihres

### **Destructive Dynamik im Team sorgt für Leistungseinbusse.**

Leistungsrückganges eine Frühberentung nahegelegt worden war. Ferner gab es Anzeichen von psychosozialen Belastungen mit Mobbing im Team, in der sie die Opferrolle eingenommen hatte. Bei genauerer Analyse ihrer Arbeitsplatzsituation kamen diverse Gefühle wie Ohnmacht, Ärger, Verzweiflung, Wut, Angst sowie Schuldgefühle zum Ausdruck. Im Rahmen des Behandlungskonzeptes konnte sie durch eine differenzierte Aufarbeitung der Mobbing-situation eine zunehmende Distanz zum Geschehen mit Ausstieg aus ihrer Opferrolle gewinnen und konstruktive Konfliktbewältigungsstrategien entwickeln. Noch während der Krank-schreibung wurden moderierte Klärungs-gespräche mit ihren Vorgesetzten durchgeführt. Die Vorgesetzten konnten die Zusammenhänge der Leistungseinbusse mit der destruktiven Dynamik im Team erkennen und liessen ein gesundheits-förderndes Teamcoaching mit dem Team durchführen. Die Angestellte wurde

schrittweise ins Team integriert und konnte ihre Arbeit zur eigenen Zufriedenheit sowie auch der Vorgesetzten und des Teams wieder aufnehmen.

### **Gesundheit ist Kapital**

Das Engagement für Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung ist für Unternehmen und alle Mitarbeiter eine nachhaltig lohnende Investition. Dies wurde an den Nationalen Tagungen für Betriebliche Gesundheitsförderung sowie der 20. IUHPE Weltkonferenz der Gesundheitsförderung 2010 in Genf mit dem Titel «Gesundheit, Chancengleichheit und nachhaltige Entwicklung» eindrucksvoll dargestellt. Gleichzeitig erfolgt eine Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen. Das Ergebnis ist für alle eine Win-win-Situation. Denn Gesundheit ist das Kapital für gesunde Unternehmen, was sich auf Wirtschaft und Gesellschaft positiv auswirkt. ■

### **Empfehlenswerte Internetseiten**

[www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de](http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de)  
[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)  
[www.iuhpeconference.net](http://www.iuhpeconference.net)  
[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)  
[www.svbfgf.ch](http://www.svbfgf.ch)