

## BETRIEBLICHE PRÄVENTION GEGEN MOBBING UND STRESS

### Arbeitsorganisatorische Gestaltung

- Gestaltung von Arbeitsplätzen, die auf das Leistungsniveau der Mitarbeiter abgestimmt sind
- Schaffung von günstigen Umgebungsbedingungen
- Transparente Arbeitsorganisation
- Tätigkeitsbeschreibungen der Aufgabenbereiche  
der Anforderungen  
der Kompetenzen  
der Tätigkeitsanweisungen

### Verminderung von längerfristigen Über- und Unterforderung:

- Überforderung kommt durch chronischen Personalmangel dies kann zu enormen innerbetrieblichen Stressfaktoren führen die leicht in Mobbing eskalieren.
- Unterforderung entsteht, wenn die Mitarbeiter weit unter ihrem Können eingesetzt sind.
- Monoton gestaltete Arbeitsplätze, bei denen der Sinngehalt der Arbeit verloren geht, tragen zu Unterforderung bei. Es kann zu Langeweile-Mobbing kommen.

### Mobbing kann bei personellen Veränderungen entstehen

- zB. Sei es eine Person, die in eine Arbeitsgruppe kommt, oder sei es, dass ein neuer Vorgesetzter eingestellt wird.
- Führungsstil und schlecht definierte Hierarchie kann auch zum Mobbingauslöser werden.
- Eine effiziente Einstell- und Einführungspolitik hat präventiven Charakter. Es sollte sowohl die fachliche als auch die soziale Kompetenz der Bewerber überprüft werden. Wichtige Punkte sind darüber hinaus die der Kollegialität, der Fähigkeit zur Teamarbeit und Einordnungsfähigkeit in die Arbeitsgruppe.

## Komponente für das individuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Zum einen ist die soziale Unterstützung von Kollegen ein wichtiger Faktor für die psychische und physische Gesundheit. Beziehungen stellen einen Puffer gegen Arbeitsstress dar und wirken sich mindert auf das Erkrankungsrisiko aus.

Das Ausmass an Entscheidungs- Mitbestimmungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz stellt einen wesentlichen gesundheitsrelevanten Faktor dar. Stresssituationen, die sich aus den Umgebungsbedingen ableiten, können durch eine Konfliktverlagerung zu Mobbing führen und sollten im grösstmöglichen Ausmass minimiert werden.

Institutionalisierte Beschwerdestellen sollten allen Mitarbeiter offen stehen und anonyme Beschwerdebriefkästen sollten installiert werden. Wesentlich bei diesen Installationen ist jedoch auch, dass auf Kritik eingegangen wird und sichtbare Veränderungen in Angriff genommen werden. Anonyme Betriebsbefragungen könnten zum Thema durchgeführt werden um die Situation einschätzbar zu mache

Spezifisch geschulte innerbetriebliche Ansprechpartner der Personaldelegation sollten ausgehandelt werden. Betriebsvereinbarungen sollten ausgehandelt und eingesetzt werden. Es kann jedoch sinnvoll sein falls sich der Konflikt zu sehr ausgebreitet hat auf eine externe Mobbingberatung zurückzugreifen (Mobbing asbl).

Es ist gerade für Mobbing bezeichnend, dass den enormen Belastungen und dem Mangel an Ausweg- und Handlungsalternativen durch übermässige Nahrungsaufnahme und Medikamentenmissbrauch, Gebrauch von Alkohol, Zigaretten, mangelnden Schlaf begegnet wird.

Man sollte sich aber auch das Ziel setzen,

Mobbingaufklärung im gesamten Betrieb zu betreiben.

Zwar ist dies mit höherem Aufwand verbunden, jedoch ist aus der Gesundheitsforschung bekannt, dass der Nutzeffekt einer breiten Prävention grösser ist.

Ein Vorteil der allgemeinen Aufklärung könnte darin liegen dass die Geschäftsleitung sensibilisiert wird und das Betriebsklima sich verbessert. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass Prävention das

Problem Mobbing für alle Zeiten vom Tisch schaffen könnte.

Vielleicht gehen Mobber in sich und sagen:

“ Oh, wenn ich das gewusst hätte, welche langfristigen bösen Folgen mein Verhalten hat!” Das mag im Einzelfall so geschehen, aber die Interessen, die hinter Mobbing stehen, sind im allgemeinen zu elementar und zu wichtig, dass sie auf die Möglichkeit des Mobbings verzichten wollten.

Mit Mobbingaufklärung werden weniger die Mobber sondern mit grösster Wahrscheinlichkeit Mobbingbetroffene erreicht.

Ihnen kann am ehesten verdeutlicht werden, dass sie sich in einem abwärts gerichteten Strudel befinden und, dass sie zum Selbstschutz dringend Unterstützung suchen müssen.

## WICHTIG!!

Wer beraten will, muss nicht auf alles eine Antwort wissen.

Die Mobbingberatung besteht nicht darin, dass Sie für alle Problemlagen fertige Lösungen parat haben. Dazu sind die Konflikte, die im Betrieb möglicherweise auftauchen können, zu unterschiedlich.

Sie brauchen Grundwissen zu Mobbing.

Einfühlungsvermögen für die Situation des Betroffenen ist unerlässlich.

Ferner sollten Sie Freude daran haben, passende Konzepte für die Lösung des jeweils vorliegenden Mobbingproblems zu entwickeln.

Ob diese Ideen erfolgreich umgesetzt werden können, entscheiden Sie ohnehin nicht allein.

## GRUNDAUSSTATTUNG FÜR MOBBING-PRÄVENTION

- Der Personalausschuss sollte einige Bücher und Broschüren zum Ausleihen und informieren bereithalten.
- Beschwerdebriefkästen sollten installiert werden
- Angebot einer Mobbingprechstunde bzw. Einplanung eines festen Zeitbudgets für Mobbinganfragen und Hilfeersuchen
- Pflege von Kontakten und Vernetzung mit kompetenten externen Partnern.( Mobbing asbl, Gewerkschaft, Ärzte, Therapeuten, Selbsthilfegruppen)

## HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR MOBBINGPRÄVENTION

1. *Information an die Belegschaft geben (allgemeine Aufklärung)*
  - Vortrag auf einer Betriebsversammlung halten (lassen)
  - Einen Infoabend für Interessierte organisieren
  - Broschüren besorgen und im Betrieb auslegen
  - Mobbing im Einzelgespräch ansprechen
2. *Informationen aus der Belegschaft sammeln (offnes Ohr)*
  - Anonyme Umfrage “ Betriebsklima” / “ Mobbing” durchführen
  - Beschwerden auf “Mobbing” prüfen
  - Offenes Ohr für Mobbing in der Sprechstunde haben
  - Krankheitsfälle auf “Mobbing” prüfen
3. *Betriebliche Strukturen gegen Mobbing, Nägel mit Köpfen machen*
  - Gemeinsames Anti-Mobbingprogramm mit dem Arbeitgeber entwickeln (Betriebsvereinbarung)
  - Mobbing- oder Konfliktbeauftragten ernennen und schulen
  - Vorschläge zur Verbesserung der Betriebsorganisation
  - Komponente für das individuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz
  - Informationen an Entscheidungsträger geben

### 1. Informationen an die Belegschaft geben (Aufklärung)

Die bekannteste und bewährteste Form der Prävention ist die Aufklärung, also das Bereitstellen von Grundinformationen über Mobbing. Die Informationen können mündlich und / oder schriftlich erfolgen.

Für den Einsatz von schriftlichem Aufklärungsmaterial spricht, dass die Personalvertretung mit vergleichsweise geringem Aufwand wichtige Informationen verbreiten kann. Die mündliche Aufklärung, verbunden mit der Möglichkeit zur Aussprache, beim Thema "Mobbing" ist aber weit wirkungsvoller als das bloße Verteilen von schriftlichem Material, da es den Nachteil hat zu beweisen ob es auch gelesen wird.

Ausserdem besteht Mobbing weitgehend aus aggressiver und abwertender Kommunikation, die lähmt und mundtot macht. Indem den Beschäftigten durch mündliche Aufklärung die Gelegenheit geboten wird, Fragen zu stellen, Argumente auszutauschen, über eigene Mobbing Erfahrung zu berichten oder über Methoden der Gegenwehr zu sprechen, wird bereits ein wichtiger praktischer Schritt unternommen. Zudem lässt sich die Isolierung von Mobbingbetroffenen besser durchbrechen, wenn viele gemeinsam über Mobbing reden, als wenn jeder für sich etwas über Mobbing liest.

## **2. Informationen aus der Belegschaft sammeln**

Die Personalvertretung kann auch den umgekehrten Weg gehen und zunächst Informationen aus der Belegschaft sammeln. Das kann über eine anonyme Umfrage im Betrieb geschehen.

Etwas weniger öffentlich können zunächst Beschwerden ausgewertet werden, die in der Personalabteilung und beim Personalausschuss vorgetragen wurden. Ein Anruf oder Besuch bei Arbeitskollegen, die schon länger krank geschrieben sind oder häufiger fehlen, könnte auf die Spur von Mobbing führen.

## **3. Betriebliche Strukturen über Mobbing**

Beabsichtigt die Personalvertretung, mit dem Arbeitgeber ins Gespräch oder Verhandlungen zur Verbesserung des allgemeinen Arbeitsklimas zu kommen, wäre es verhandlungstaktisch unklug, mit Vorwürfen über bisherige Versäumnisse einzusteigen.

Die erforderlichen Massnahmen müssen unter Ausnutzung aller rechtlichen Möglichkeiten geplant werden. Bei der Umsetzung solcher Massnahmen (zB. Mobbingbüro) sollte der Arbeitgeber stets informiert werden und ihm jederzeit die Möglichkeit offenstehen, auf den fahrenden Zug aufzuspringen.

Schauen Sie sich ihren eigenen Betrieb an, und kalkulieren Sie konkret und betriebsnah, welche Folgeprobleme (zB. Fehlzeiten, Fehlentscheidungen) und welche Kosten (zB. Kosten wegen Kündigung, Neueinstellung und Einarbeitung, Produktivitätsrückgang, sich verschlechterndes Betriebsklima, Verschlechterung des Imags der Firma usw.) durch Mobbing bereits entstanden oder zu erwarten sind.

Die Personalvertretung kann aus seiner Mitte einen Mobbingbeauftragten (Ansprechpartner) ernennen.

Wenn sich der Arbeitgeber und die Personalvertretung auf eine Betriebsvereinbarung zu Mobbing, die auch Verfahrensschritte zur Konfliktbereinigung und Sanktionen enthält, oder zumindest auf, "ethische Grundsätze des Umgangs" einigen können, dann ist damit schon die hohe Schule der Mobbingprävention erreicht.