

Mobbing kostet Milliarden

Mediation als probates Mittel gegen Konflikt-Eskalation am Arbeitsplatz

Mobbing kann zwischen Kolleginnen und Kollegen stattfinden, von Vorgesetzten ausgehen oder von Mitarbeitern, die ihre Vorgesetzten mobben. In rund 50 % der Fälle – so der Mobbingbericht¹⁾ – sind Vorgesetzte an Mobbingprozessen beteiligt. Nach Darstellung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sind ca. 800.000 Beschäftigte in Deutschland von Mobbing betroffen.

Was ist Mobbing?

Das Wort Mobbing wurde erstmals von dem Ethnologen Konrad Lorenz (Anfang der Siebziger Jahre) für Angriffe verwendet, die Gruppen von Tieren gegen einen Eindringling praktizierten, um ihn zu verscheuchen. Das Wort kommt von Mob (englisch: Pöbel) und wurde in to mob (anpöbeln) übertragen. Es ist eine Verkürzung des lateinischen Begriffs mobile vulgus, der für „aufgewiegelte Volksmenge“ steht.

Prof. Heinz Leymann, der als Begründer der modernen Mobbingforschung gilt, hat das Wort aufgenommen, um systematische Vorgänge in der Arbeitswelt zu beschreiben, die auf die gezielte Benachteiligung und Schikanie von Einzelnen zielen.

Er entwickelte folgende Definition für Mobbing: „Eine Person wird an ihrem Arbeitsplatz gemobbt, wenn sie im Konflikt mit Kollegen oder Vorgesetzten in eine unterlegene Position gekommen ist und auf systematische Weise über mindestens sechs Monate hinweg mindestens einmal pro Woche einer der 45 definierten feindseligen Handlungen ausgesetzt ist.“⁽²⁾

Wo wird gemobbt?

Die Mobbing Prävalenz in der arbeitenden Bevölkerung liegt allgemein bei 3,5 %.

- ▶ An Arbeitsplätzen, an denen eher ein aggressiver Ton herrscht, erhöht sich die Prävalenz auf 5 bis 6 %.
- ▶ Jährlich kommen ca. 120.000 neue Mobbing-Fälle hinzu.

- ▶ Die meisten Mobbing Opfer sind zwischen 31–40 Jahren.
- ▶ Es werden mehr Frauen [4 %] als Männer [3 %] Opfer von Mobbing.

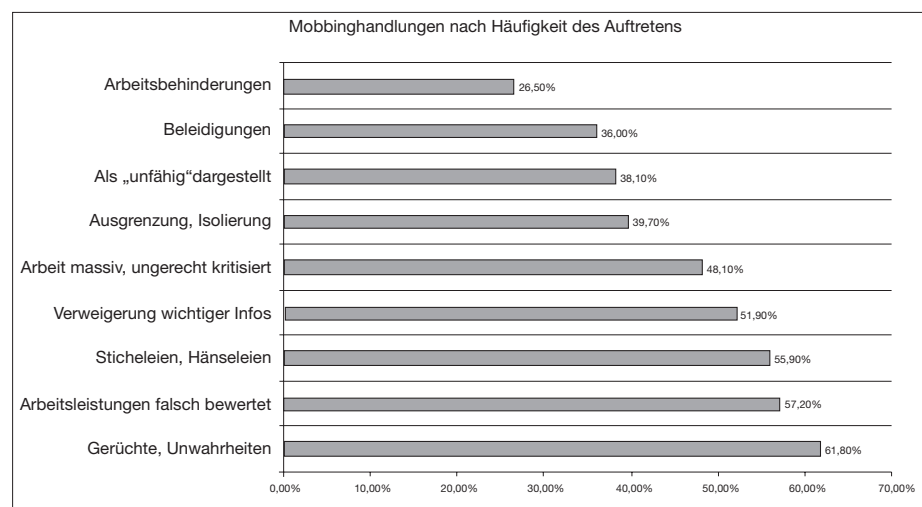
Terror in Wirtschaftsunternehmen ist teuer

Durch Krankheit und Frühverrentung der Opfer kommt Mobbing auch die Sozialversicherungen teuer zu stehen. Der Gesellschaft entstehen Schäden durch den mit Mobbing verbundenen Werteverlust in Milliardenhöhe.

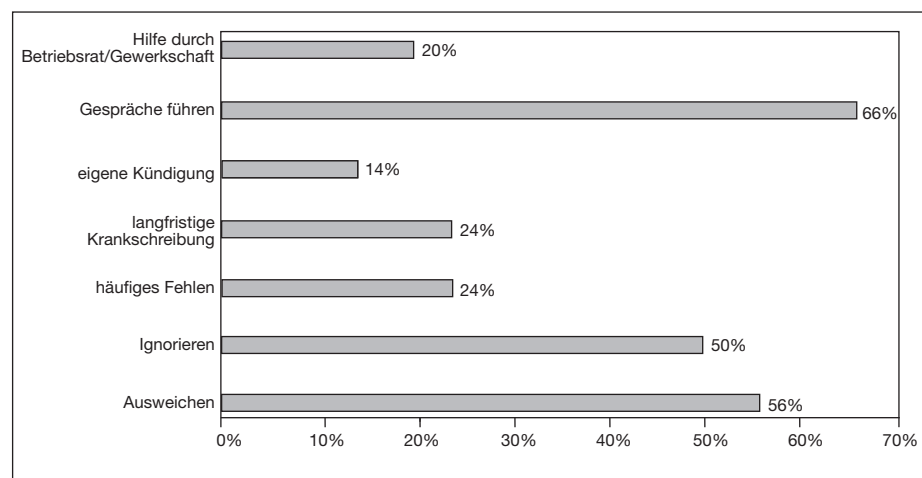
1) Mobbingbericht, Bericht des EU Parlaments, 2001.

2) Prof. H. Leymann, Uniklinik Saarland, Leymann, Heinz „Mobbing“ rororo Tb 13351.

Auszüge der häufigsten Mobbinghandlungen:



Strategien der Mobbingopfer



Grafik 2: Schuster, Sczesny & Stahlberg

Der betriebliche Krankenstand sinkt seit Jahren kontinuierlich. Die Arbeitsunfähigkeitstage im Zusammenhang mit psychischen Erkrankungen steigen stetig. Vor diesem Hintergrund müssen die psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz reduziert werden. Die Erhaltung psychosozialer Ressourcen sollte Schwerpunkt eines jeden betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.

Nach Angaben des Fehlzeiten-Reports 2003³⁾ sind psychische Erkrankungen mittlerweile die vierthäufigste Ursache für Fehlzeiten in deutschen Unternehmen. Die Zahl der auf psychische Erkrankungen zurückgehenden Krankmeldungen ist bei den knapp elf Millionen AOK-Mitgliedern seit 1994 um 74,4 Prozent gestiegen.

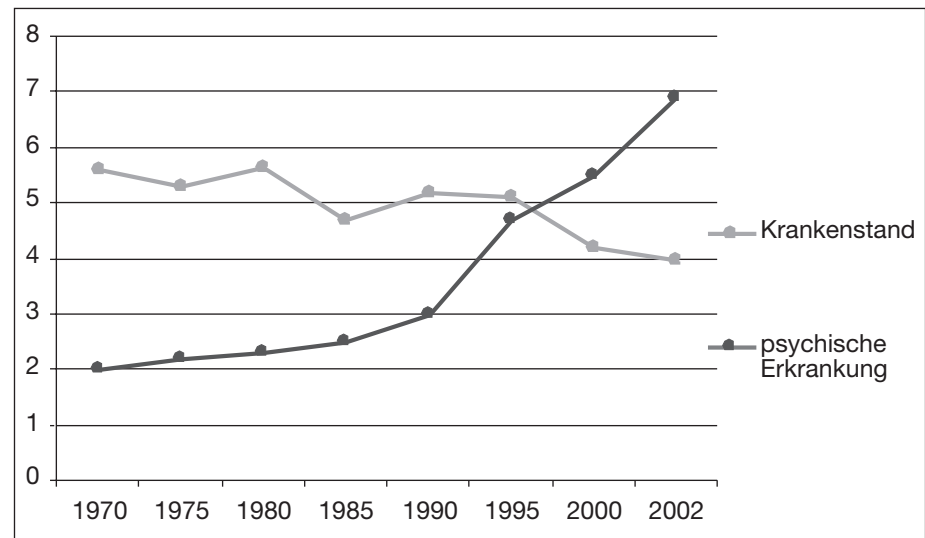
Die Gallup Studie⁴⁾ beziffert den aus fehlendem Engagement am Arbeitsplatz resultierenden gesamtwirtschaftlichen Schaden aus schwacher Mitarbeiterbindung, hohen Fehlzeiten und niedriger Produktivität auf jährlich rund 220 Mrd. Euro. Diese Größenordnung entspricht fast dem gesamten Bundeshaushalt 2003 in Höhe von 246,3 Mrd. Euro.

Nach einer weiteren Studie, dem deutschen Mobbing Report,⁵⁾ beträgt der durch Mobbing verursachte Schaden in der Bundesrepublik umgerechnet 720 Mrd. Euro pro Jahr. Arbeitslosigkeit, Erwerbsunfähigkeit, Frühverrentung: Im Jahr 2000, so eine Berechnung des Mobbing Reports, waren 3,1 % des Arbeitszeitvolumens aller Erwerbstätigen durch Mobbing beeinträchtigt.

Eine Studie des TÜV Rheinland ergab: 20 % aller Suizide sind eine Folge von Schikanen im Job. Die volkswirtschaftlichen Kosten der Fehlzeiten in Deutschland aufgrund psychischer Erkrankungen werden für das Jahr 2001 auf drei Mrd. Euro geschätzt. Nach Einschätzung der WHO ist mit einem weiteren Anstieg der psychischen Erkrankungen zu rechnen.

Die Auswirkungen tragen nicht nur Betroffene, sondern auch Unternehmen, Krankenkassen, Rentenversicherer, Ar-

Vergleich Krankenstand allgemein mit psychischen Erkrankungen



Quelle: IG Metall und AOK

beitsverwaltung und die öffentliche Hand. Schätzungen beziffern die Kosten, die einem Betrieb pro Betroffenen aufgrund von Leistungsminderung, Fehlzeiten und Kündigungen entstehen, auf 15.000,00 Euro bis 150.000,00 Euro pro Jahr.

Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten verursachen nach Angaben der Fachvereinigung Arbeitssicherheit (FASI) in Deutschland jährlich Kosten von rund 40 Mrd. Euro. Immer stärker würden dabei Stress sowie Mobbing durch konkurrierende Kollegen zu Buche schlagen, sagte FASI-Präsident Gottfried Gehrman.

Während die Zahl der Arbeitsunfälle im Jahr 2001 um 7,3 Prozent auf 1,06 Millionen gesunken ist, gilt Stress inzwischen als zweitgrößtes, berufsbedingtes Gesundheitsproblem. Nach Darstellung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sind rund 800.000 Beschäftigte von Mobbing betroffen.

Gesellschaftliche Folgen

► Bereits mehr als jeder neunte Beschäftigte war im Verlauf seines Berufslebens mindestens einmal von Mobbing betroffen.

► Fast jeder zweite Erwerbstätige hat Angst, seinen Job zu verlieren. Das ist das Ergebnis einer Umfrage des Forsa-Instituts. Demnach fürchtet sich jeder dritte Erwerbstätige vor eigenen Fehlern am Arbeitsplatz, jeder fünfte hat Angst vor Mobbing. 14 % der befragten Erwerbstätigen gaben an, sich vor Konflikten mit ihren Kollegen oder dem Chef zu fürchten.

► Fast jeder vierte Arbeitnehmer (23 %) sagte den Meinungsforschern, dass das Betriebsklima durch hohen Stress geprägt ist. Etwa jeder fünfte Erwerbstätige (19 %) meint, dass die gesundheitlichen Belastungen durch Stress und Angst am Arbeitsplatz in den letzten drei Jahren deutlich stärker geworden seien. Für die Studie im Auftrag der DAK und der Zeitschrift „Woman“ wurden mehr als 1.000 Erwerbstätige befragt.

3) Fehlzeiten-Report 2003, Bernhard Badura/Henner Schellschmidt/Christian Vetter (Hrsg.), Springer-Verlag.

4) Gallup Organisation, Princeton, 2003.

5) „Der Mobbing-Report“ – Repräsentativ-Studie für die Bundesrepublik Deutschland (B. Meschkutat, M. Stackelbeck, G. Langenhoff), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2002.

- ▶ 60,6 % aller Mitarbeiter in deutschen Unternehmen leiden unter Angst am Arbeitsplatz. Neben der Angst, entlassen zu werden, fürchten sich die Deutschen besonders vor der Willkür ihres Chefs und vor dem täglichen Konkurrenzkampf mit den Kollegen.

Gesundheitliche und psychische Folgen

Mobbing greift das Selbstwertgefühl an und zerstört das Vertrauen in das bisherige eigene Weltbild. Bei Betroffenen führt der – äußerst schwer wiegende – psychosoziale Stress rasch zu körperlichem und seelischem Unwohlsein. Die volkswirtschaftlichen Kosten der Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen werden für das Jahr 2001 auf 3 Mrd. Euro geschätzt. Nach Einschätzung der WHO ist mit einem weiteren Anstieg der psychischen Erkrankungen zu rechnen.

Wie entsteht Mobbing?

Eine ernst zu nehmende Rolle im Zusammenhang mit Mobbingprozessen spielt häufig das Führungsverhalten von Vorgesetzten. Führungskräfte sind zwar in der Regel fachlich hochqualifiziert, oft fehlt es ihnen aber an Führungskompetenz.

Vorgesetzte können auf vielfältige Weise Stress und Verunsicherung bei ihren Mitarbeitern auslösen, was die Entstehung von Mobbing zwischen Kolleginnen und Kollegen begünstigt: Weitergabe des erlebten Arbeits- und Zeitdrucks an die Mitarbeiter, mangelnde Wertschätzung der Personen und ungenügende Anerkennung ihrer Leistungen.

Auch unzureichende Weitergabe von Informationen, mangelnde Kommunikation, ungleiche Behandlung der Mitarbeiter sowie unklare Botschaften in Bezug auf Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse bilden den Nährboden für Mobbing.

Andererseits können Führungskräfte zu Mobbern werden, wenn sie Angst davor haben, dass ihre Mitarbeiter ihnen gegenüber nicht loyal sind, sie selbst ihre Macht oder Autorität verlieren und aus ihrer Position verdrängt werden könnten. Die Wurzeln von Mobbing sind weniger in den Persönlichkeitsstrukturen der Beteiligten zu suchen als vielmehr in Merkmalen der Organisation.

Verstärkend wirkt, wenn den Mitarbeitern zu wenig Verantwortung übertragen wird und sie keine ausreichende Identifikation mit der Arbeit entwickeln können. Auch fördern die wirtschaftliche Lage und die Angst um den Arbeitsplatz eine ungesunde Konkurrenzsituation unter den Mitarbeitern.

Als Nährboden für Mobbing können im Grunde alle betrieblichen Rahmenbedingungen angesehen werden, die zu einer hohen Belastung der Beschäftigten führen und sich negativ auf Betriebsklima und Zusammenarbeit auswirken. Dazu zählen: qualitative oder quantitative Unter- bzw. Überforderung, Monotonie, Arbeitsaufgaben mit geringen Einflussmöglichkeiten und unzureichende Entlohnung.

Was kann der Betriebsrat tun?

In erster Linie sollte der Betriebsrat Beschwerden über Mobbing ernst nehmen und im Betrieb zum Thema machen. Immerhin wenden sich ca. 20 % der Betroffenen Hilfe suchend direkt an den Betriebsrat (s. Grafik 2). Zumeist ist der Betriebsrat neben der Personalleitung der erste Ansprechpartner im Unternehmen.

Er muss neue Perspektiven, wie zum Beispiel ein Mobbing-Schutzprogramm, erarbeiten und auch seine rechtlichen Möglichkeiten ausschöpfen. Er sollte aufmerksam beobachten, ob die Beschwerden eventuell immer wieder aus der „gleichen Ecke“ kommen.

So kann der Betriebsrat nach § 104 BetrVG die Versetzung oder Entlassung

eines Arbeitnehmers verlangen, wenn dieser den Betriebsfrieden wiederholt durch gesetzwidriges Verhalten oder grobe Verletzung der in § 75 BetrVG enthaltenen Grundsätze stört.

Bestellung eines Mediators/ Konfliktbeauftragten

Mobbing-Handlungen stellen oft das Resultat von gestörten Kommunikationsstrukturen und ungelösten Konflikten dar. Innerbetriebliche Mediatoren und Konfliktbeauftragte können häufig unbürokratisch helfen.

Der Vorteil innerbetrieblicher Mediatoren liegt darin, dass sie die betrieblichen Strukturen sehr gut kennen. Genau das kann jedoch auch zum Nachteil führen, wenn sie selbst in einer Art „Betriebsblindheit“ gefangen sind und die tatsächlichen Konfliktauslöser nicht mehr genau erkennen können. Eine weitere große Gefahr für eine neutrale Vermittlung stellt die häufig sehr einseitige Information dar, der der Betriebsrat ausgesetzt ist.

Es kann sich in Einzelfällen herausstellen, dass die Vermittlung des Personal- oder Betriebsrats vergeblich ist oder von den Beteiligten nicht angenommen wird. Es sollten dann zunächst noch keine rechtlichen Schritte unternommen werden. Dies verschlechtert meist die Position des von Mobbing Betroffenen.

Der Betriebsrat kann die Einschaltung eines externen Vermittlers vorschlagen. Dies sollte ein ausgebildeter Mediator sein. Mit ihm ist zu klären: Auftrag, Zielbestimmung, kurze Information über involvierte Parteien, Verschwiegenheitsklausel und Klärung der Kostenübernahme.

Zu diesem Zeitpunkt sollten noch keine Informationen über Konfliktsichtweisen Einzelner fließen. Subjektive Darstellungen sollten nur im Mediationsverfahren direkt von den Konfliktparteien erfolgen.

Mediation im Unternehmen

Mit Interventionen kann man Mobbing-Prozessen, die sich bereits über einen längeren Zeitraum aufgebaut und stabilisiert haben, begegnen. Mediation hat sich als effektives und kostengünstiges Verfahren zur Konfliktvermittlung in Organisationen und Institutionen bewährt. Zudem stärken Interessensausgleich und Konsens die Motivation aller Beteiligten.

Das zentrale Anliegen der Mediation ist es, durch so genannte Win-Win-Lösungen allen Beteiligten gerecht zu werden. Mediation ist nicht nur ein humanes Verfahren zur Konfliktregelung. Es erspart auch Reibungsverluste, weil langwierige und teure Rechtsauseinandersetzungen vermieden werden können.

Ein ausgebildeter Mediator löst als Mittler die blockierten Fronten und eröffnet den Parteien damit den Weg zu einer eigenen Lösung. Voraussetzung für den Erfolg der Mediation ist die Bereitschaft der Betroffenen, mitzuwirken. Der Mediator übernimmt die Verantwortung für den Prozess, der Suche nach einem Ausweg, nicht jedoch für das Resultat. Seine Aufgabe ist es, die Konfliktpartner zu einer Lösung zu führen, bei der es keinen Verlierer gibt. Fixiert wird das Ergebnis in einer Mediationsvereinbarung.

Vorteile für Unternehmen

Mediation verändert die interne Streitkultur: Kreative Konfliktlösungen zur Zufriedenheit aller Beteiligten werden mehr geschätzt als Siege auf Kosten der Unterlegenen. Die in der Mediation erarbeiteten Ergebnisse sind in aller Regel tragfähiger als ein Richterurteil oder der gerichtliche Vergleich. Dieser wird meist nicht aus Einsicht, sondern aus Not geschlossen und dann Zähne knirschend umgesetzt.

Der getroffenen Mediationsvereinbarung mangelt es nicht an Durchsetzbar-

keit. Dafür sorgen entsprechend fixierte, gegenseitige Verpflichtungen. Und letztendlich der Wille zur Einigung. Der Mediator muss den Blick der Parteien über ihre festgeklopften Positionen hinaus weiten. Die dahinter stehenden Interessen müssen geklärt, geäußert und verstanden werden. Nur dann können Perspektiven erkannt und ausgearbeitet werden.

Streit ohne Verlierer

Mediation ist ein Verfahren zur kooperativen Bearbeitung von Konflikten, bei dem die Beteiligten unter Anleitung eines allparteilichen Dritten ihre eigene Lösungen erarbeiten.

Die Dynamik des Streits auszunutzen, ist die Kunst des Mediators. Ihm kommt damit eine andere Aufgabe zu als dem Richter oder dem beratenden Anwalt in Vergleichsverhandlungen.

Mediation ersetzt keine Rechtsberatung. Die Rechtslage kann zur Kontrolle der individuellen Vereinbarungen herangezogen werden. Anwaltlicher Beistand vor und begleitend zu den Gesprächen ist möglich. Maßgeblich für die Konfliktpartner sollte jedoch immer ihr Wille zu einer zukunftssträchtigen Beziehung bleiben.

Zeit und Kosten

Der berechtigten Forderung nach rascher Klärung wird das traditionelle juristische Verfahren immer weniger gerecht. Nicht wenige Unternehmen oder Arbeitnehmer „verhungern“ während ihres Prozesses. Das Mediationsverfahren dagegen wird in seinem Ablauf und seiner Dauer von den Konfliktpartnern selbst bestimmt. Üblicherweise sind nicht mehr als fünf gemeinsame Sitzungen erforderlich, bis ein Vertrag abgeschlossen werden kann.

Dementsprechend sind auch die Kosten des Verfahrens kalkulierbar. Es gibt keine weitere Instanz, keine Taktiken

zur Verzögerung und keine langwierigen Sachverständigengutachten. Die Höhe des Honorars wird mit dem Mediator vorab ausgehandelt. Er erhält entweder eine pauschale Vergütung für das gesamte Verfahren oder aber ein Zeithonorar.

Fazit und Ausblick

Mediation als Allheilmittel? Sicherlich nicht. Wenn die Konfliktpartner nicht bestrebt sind, den Konflikt zu lösen, sondern nur „ihr Recht“ suchen, also nicht bereit sind, konstruktiv, offen und fair miteinander umzugehen, hat Mediation keine Chance.

Jedoch: Angesichts hoher Kosten und unkalkulierbarer Dauer gerichtlicher Auseinandersetzungen bekommt das Verfahren, das in den USA und anderen europäischen Ländern seit Jahren höchst erfolgreich praktiziert wird, zunehmend auch in Deutschland seinen Stellenwert. Die ursprünglich vor allem bei Ehestreitigkeiten angewandte Methode erweist sich bei Streitigkeiten in Unternehmen als äußerst erfolgreich.

In Fällen von Mobbing stellt Mediation ein zeitgemäßes Konfliktlösungsverfahren dar. Durchschnittlich werden 90 % aller Mediationsfälle geklärt und zu einem Abschluss geführt. Wirtschaftsmediation wird mit Sicherheit in Zukunft einen festen Platz in der Unternehmenskultur einnehmen – zu Recht, denn die Vorteile überzeugen.

Elke Nürnberger,
Wirtschaftsmediatorin und Konflikttrainerin,
Hersbruck

Weitere Informationen und Beratung:
info@nuernbergerpartner.de

LITERATURHINWEIS

Markus Disselkamp, Eckhard Eyer, Silke Robde, Eva-Maria Stoppkotte, **Wirtschaftsmediation – Verhandeln in Konflikten**, 216 Seiten, 22,90 €, ISBN 3-7663-3461-1, Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2004.