

# «Gesundheitsfördernde Interventionen zur Wiedereingliederung von Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz»

Europäische Fachmesse für  
betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie  
CORPORATE HEALTH CONVENTION, Basel

17. November 2010

# Inhalte

- Im Wandel der Zeit
- Definitionen: Gesundheit und Gesundheitsförderung
- Filmbeitrag
- Erkenntnisse aus der Stress- und Mobbingforschung
- Filmbeitrag
- Fallbeispiele mit gesundheitsfördernden Interventionen zur Wiedereingliederung von erkrankten Menschen
  - a) aus meinem Alltag als Psychologe
  - b) aus meinem Alltag als Psychotherapeut
- Diskussion und Abschluss

# Im Wandel der Zeit

## Veränderungen des Verhaltens und der Verhältnisse in der Gesellschaft, in der Arbeitswelt und in der Wirtschaft

**Industrialisierung**



**Werte und Normen**



**Gesellschaft**



**Globalisierung**



**Technologisierung**



**Wirtschaft**



## Die Kondratieff-Zyklen

1. Zyklus	2. Zyklus	3. Zyklus	4. Zyklus	5. Zyklus	6. Zyklus
1. Hälfte	2. Hälfte	1900 -	1939 -	1980 -	anfangs
19. Jhdt.	19. Jhdt.	1939	1980	anfangs	21. Jhdt
				21. Jhdt	-



Dampf-  
maschine  
Baumwolle

Stahl  
Eisenbahn  
Schifffahrt

Elektrizität  
Chemie

Erdöl  
Auto  
Elektronik

Information  
Kommuni-  
kation  
Computer

Physische,  
psychische,  
soziale,  
ökologische  
Gesundheit

Quelle: [www.stressnostress.ch/fileadmin/user\\_upload/dokumente/07\\_Links\\_Dok/7\\_Kondratief\\_lang\\_DE.pdf](http://www.stressnostress.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/07_Links_Dok/7_Kondratief_lang_DE.pdf)

### Empfehlenswerte Literatur:

Nefiodow Leo A.: Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. 6. überarbeitete Auflage - Sankt Augustin: Rhein-Sieg-Verlag, 2006.

# Gesundheit

„Gesundheit ist die Fähigkeit und Möglichkeit, psychische, physische, soziale, kulturelle und materielle Ressourcen optimal zu nutzen und ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen.“

(Definition gemäss WHO, 1987)

## Was ist Gesundheitsförderung?

"Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.

Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. sie verändern können."

(Definition gemäss Ottawa-Charta, WHO, 1986)

# Gesundheitsförderung (ff)

"Was stärkt die Gesundheit oder erhält Menschen gesund?"

(Salutogenetischer Ansatz gemäss Antonovsky, 1997)

Gesundheitsförderung setzt nicht nur beim Verhalten der Menschen an, sondern auch bei den Verhältnissen, in denen Menschen leben.

## Betriebliche Gesundheitsförderung

### Verhaltensprävention

- Gesunde Verhaltensweisen am Arbeitsplatz fördern
- und
- zu gesunder Lebensführung ausserhalb des Betriebes motivieren

### & Verhältnisprävention

- Gesundheitsgefährdende Faktoren am Arbeitsplatz abbauen
- und
- Gesundheitsförderliche Faktoren stärken

# Betriebliche Gesundheitsförderung

leistet wertvolle Unterstützung zur Erreichung und Einhaltung verschiedener Ziele:

- Reduktion der Ausfallstunden und der entsprechenden Kosten
- Zufriedenere Angestellte und Kunden
- Erhöhte Leistungsfähigkeit
- Verbesserung der Qualität
- Besseres Firmenimage

mittels:

- primären Präventionsmassnahmen (wie z.B. Anwesenheitsmanagement, moderierte Gesundheitszirkel, gesundheitsförderndes Einzel-, Team-Coaching) sowie
- sekundären und tertiären Präventionsmassnahmen zur Integration am Arbeitsplatz (evtl. mit Beizug eines Case Managements)

# Was ist ein „gesunder Betrieb / eine gesunde Organisation?“

„Eine Organisation wird als gesund bezeichnet, wenn deren Kultur, Klima und Prozesse Bedingungen schaffen, die die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter/-innen ebenso fördern wie ihre Effizienz.“

(Definition laut National Health Occupational Safety and Health, NIOSH, Lowe, 2003)

## Was ist ein gesunder Arbeitsplatz?

Von der WHO wird als Voraussetzung für Gesundheit neben genügender Ernährung, annehmbaren Wohnverhältnissen, gute Ausbildung usw. auch **„sichere Arbeit“** aufgeführt.

Unter „sicherer Arbeit“ wird sowohl die Sicherheit während der Arbeit als auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes verstanden.

Vom Internationalen Arbeitsamt (ILO) wird die Definition "gesund" neben "körperlich, geistigem und sozialen Wohlbefinden durch **„berufliches Wohlbefinden“** ergänzt.

# Was ist ein „gesunder Betrieb/Organisation?“

„Eine Organisation wird als gesund bezeichnet, wenn deren Kultur, Klima und Prozesse Bedingungen schaffen, die die **Gesundheit und Sicherheit der MitarbeiterInnen ebenso fördern wie ihre Effizienz.**“

(Definition laut National Health Occupational Safety and Health, NIOSH, Loewe, 2003)

# Was ist ein gesunder Arbeitsplatz?

Von der WHO wird als Voraussetzung für Gesundheit neben genügender Ernährung, annehmbaren Wohnverhältnissen, gute Ausbildung usw. auch **„sichere Arbeit“** aufgeführt.

Unter „sicherer Arbeit“ wird sowohl die Sicherheit während der Arbeit als auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes verstanden.

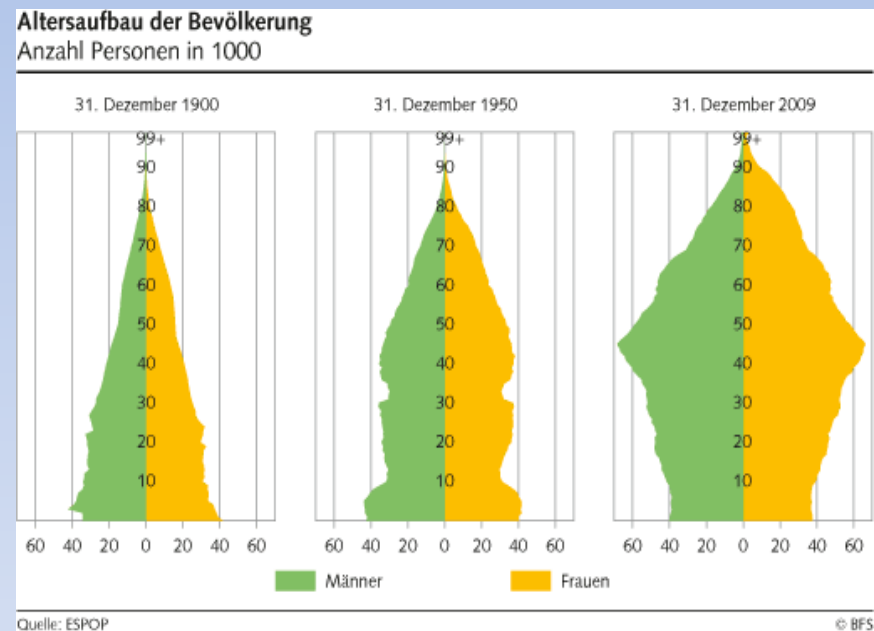
Vom Internationalen Arbeitsamt (ILO) wird die Definition "gesund" neben "körperlich, geistigem und sozialen Wohlbefinden durch **„berufliches Wohlbefinden“** ergänzt.

# BGM und BGF als "Zukunftsinvestition"

denn Gesundheit ist das Kapital

- eines gesunden Unternehmens,
- einer gesunden Wirtschaft sowie
- einer gesunden Gesellschaft (u. a. mit Berücksichtigung der demografischen Entwicklung)

Es gibt noch einiges zu tun!



Gemäss Boss (1978) kann Unbehagen, welches in einer Organisation (d. h. Betrieb, Schule, Familie etc.) über längere Zeit andauert, bei den beteiligten Personen zu seelischen Gleichgewichtsstörungen und in der Folge zu körperlichem Kranksein führen.

# Filmbeitrag

**... über Auswirkungen von Stress und Mobbing auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der MA und Betriebe sowie den "Neuen Umgang" mit Mobbing in Betrieben**

**(Sendung vom 9.10.2000 im 3 SAT;  
Originalbeitrag in den CH-Nachrichten „10 vor 10“ am 24. 5.2000)**



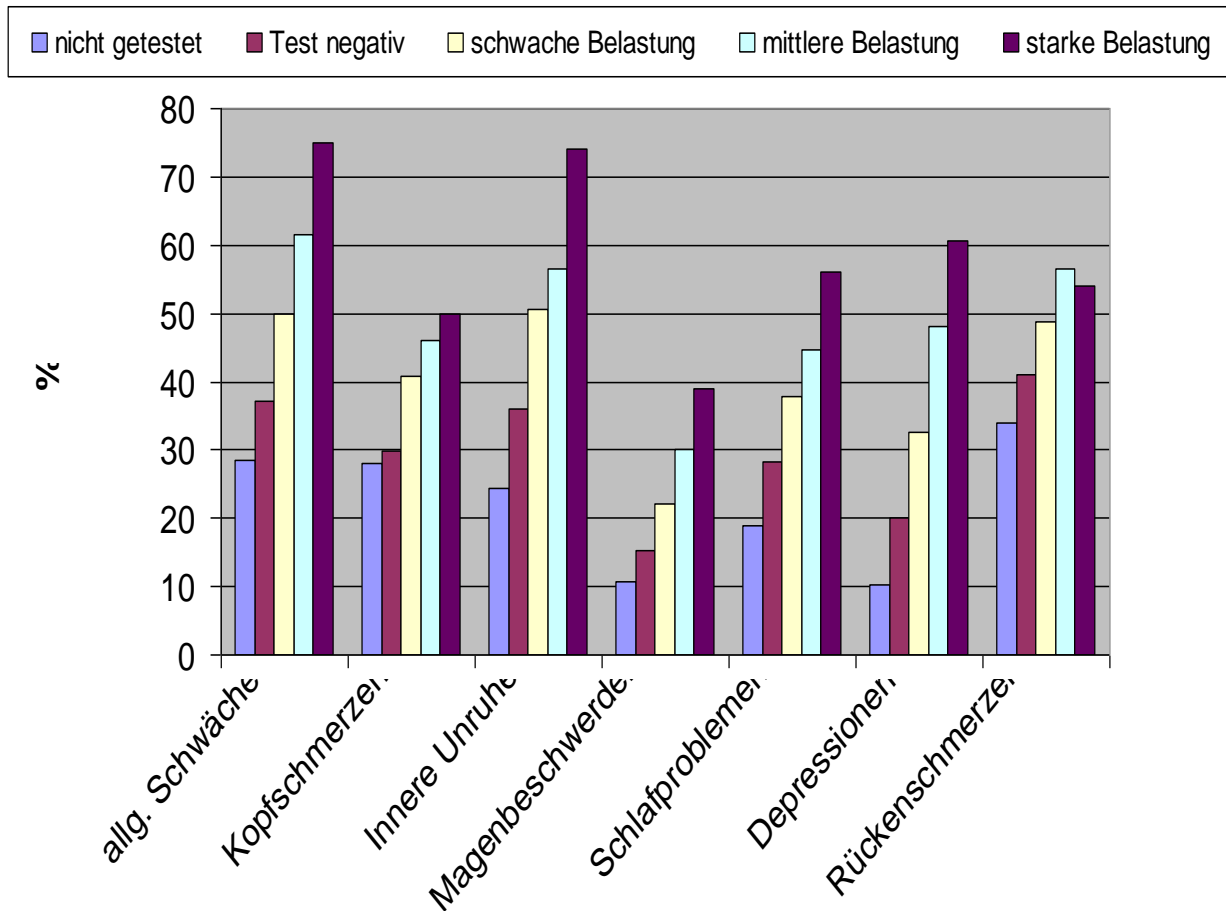
**Cartoon von Gerhard Mester**

# Zusammenfassung einiger Erkenntnisse aus der Stress- und Mobbingforschung

1. 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. (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 30.1.2008)
2. Unsichere Arbeitsverhältnisse sowie ungelöste, längerfristige organisatorische Probleme tragen zu einer starken Belastung in Arbeitsgruppen bei und können zu "Sündenbock-Denken" und Mobbing führen. (EU-Bericht, 2001).
3. Laut EU-Bericht 2001 sind Hauptursachen von psychosozialen Stress / Mobbing Mängel im Ablauf der Arbeitsorganisation, Mängel des Informationsflusses und Mängel in der Betriebsführung
4. Mit Zunahme der psychosozialen Belastungen und Mobbing am Arbeitsplatz gehen vermehrte Gesundheitsbeschwerden und Erkrankungen einher, was sich in einer Zunahme der Krankheitstage, der Arztbesuche sowie der Medikamenteneinnahme ausdrückt (seco, 2002).

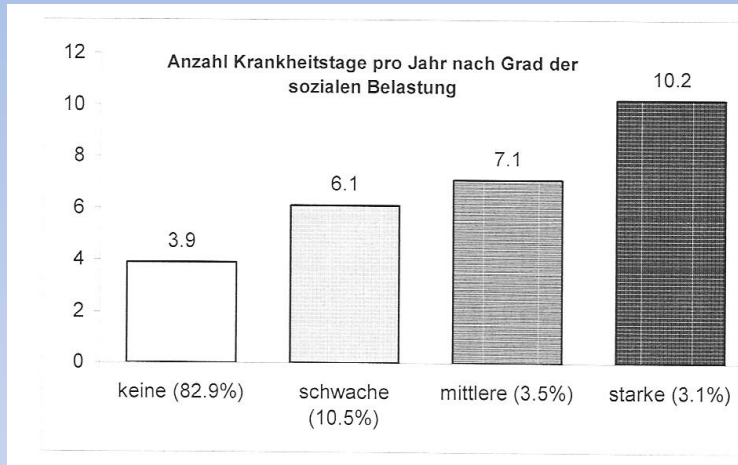
# Ergebnisse der Schweizer Studie über „Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz“ (seco, 2002, S. 41)

## Beschwerden und differenzierte psychosoziale Belastung

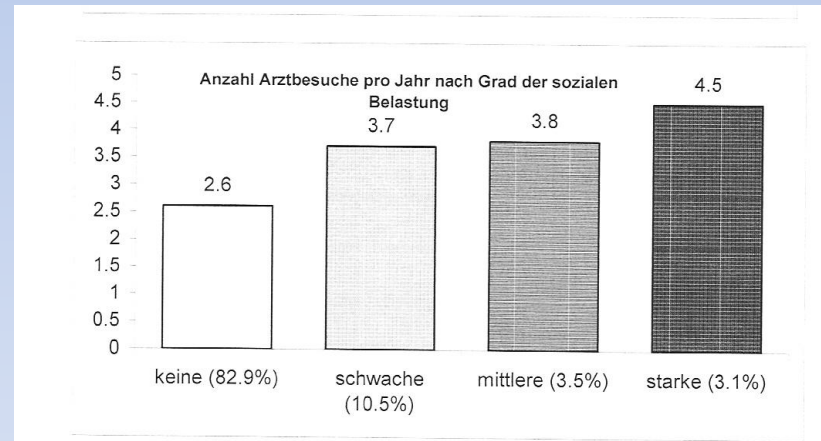


# Weitere Ergebnisse der Mobbing-Studie Schweiz

(seco, 2002, S. 47)



Zunahme der Krankheitstage in Abhängigkeit der psychosozialen Belastung

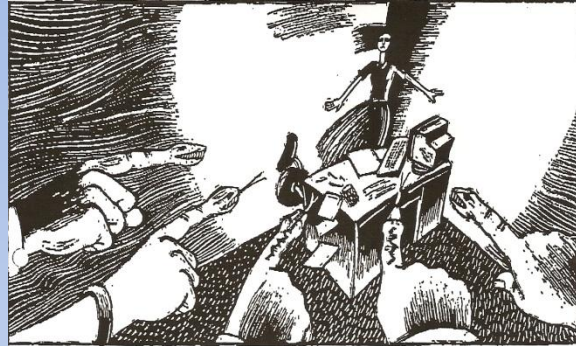


Mit Zunahme der psychosozialen Belastung steigt die Anzahl der Arztbesuche

# Was ist Mobbing?

„Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit.“

(Neuberger, 1999, S. 18)



"Unter Mobbing im Arbeitsleben (auch als Psychoterror oder Schikaniererei bezeichnet) versteht man Handlungen, die von Individuen oder einer Gruppe auf systematische Art gegen eine bestimmte Person ausgeübt werden. Die Handlungen müssen vom Betroffenen subjektiv als feindselig interpretiert werden, oft (z.B. täglich, wöchentlich) und über einen längeren Zeitraum (z.B. ein halbes Jahr) erfolgen."

(Definition gemäss der Wegleitung zur Verordnung 3 zum Schweizer Arbeitsgesetz, Anhang zu Artikel 2)

"In der Regel gerät eine betroffene Person durch die Gruppendynamik des Konfliktverlaufs in eine unterlegene Position, aus der sie nur schwer alleine herauskommen kann. Bei einmaligen Vorfällen handelt es sich nicht um Mobbing.“(Schiller-Stutz, 2010, S.13)

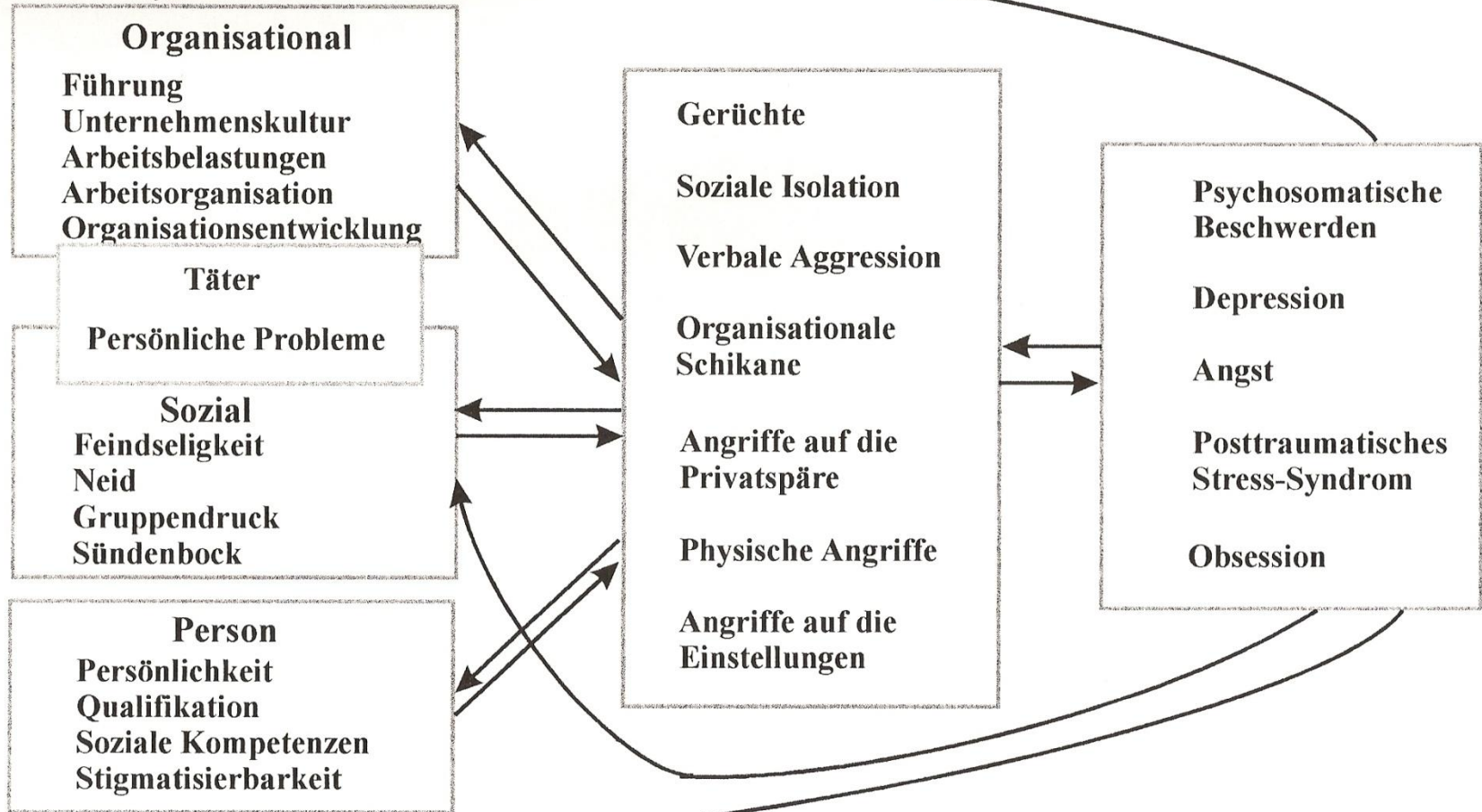
Mobbing kann nicht auf bestimmte Persönlichkeitsstrukturen von Opfer und Täter zurückgeführt werden. Jede Person kann Opfer einer Mobbing-Situation werden!

# Ursachen und Folgen von Mobbing

Ursachen

Mobbing

Folgen



Dieter Zapf J. W. Goethe-Universität Frankfurt

# Kosten

Gemäss der Schweizer Stress- sowie der Mobbingstudie liegen die Betriebs- und volkswirtschaftlichen Kosten von Stress und Mobbing für die Schweiz bei 4,8 Milliarden Franken (seco, 2002).

Neuere Hochrechnungen ergaben 20 Milliarden Franken, incl. Sozialversicherungen (Negri, 2005).

# Filmbeitrag

**Interview mit Klaus Schiller-Stutz zu den Themen**

**"Mobbing und Gesundheitsförderung"**

**(ausgestrahlt am 9.10.2000 im 3 SAT)**

# Fallbeispiel aus meinem Alltag als Psychologe

## „Gesundheitsfördernde Interventionen mit Team-Coaching“ in einem Altersheim

### Anfrage der Pflegebereichsleiterin eines Altersheims für:

- Gesundheitsförderndes Team-Coaching wegen erhöhten Absenzen des Personals einer Abteilung und Beschwerden wegen Mobbing sowie zur Wiedereingliederung erkrankter MA

### Zur personellen Situation auf der Abteilung

- 2 Männer + 16 Frauen mit unterschiedlichen Ausbildungen aus 7 verschiedenen Ländern mit diversen Konflikten zwischen Stationsleiter und stellvertretende Stationsleiterin

### Zur Situation im Heim:

- seit 10 Jahren neuer Heimleiter, seit 6 Jahren neue Pflegebereichsleiterin, zugleich Heimleiter-Stellvertretung.
- Stress nebst den alltäglichen Herausforderungen im Pflegeberuf zusätzlich infolge internen Umstrukturierungen bzgl. Zuständigkeiten auf Abteilungen / Kompetenzen sowie durch neue Auflagen der Gesundheitsdirektion und bevorstehender Umbau

# Darstellung der Team-Situation durch die Pflegebereichsleiterin im Erstgespräch

- Koalitionsbildungen von MA, die teilweise gegeneinander schaffen
- Beschwerden von 4 Mitarbeiter/-innen wegen Mobbing seitens Stationsleiter gegen sie (u. a. beim städtischen Personalamt) und Führungsproblemen
- gehäufte krankheitsbedingte Absenzen vorhanden, 2 MA waren zu der Zeit krank geschrieben
- diverse Einzelgespräche (u. a. beim Personalamt der Stadt) brachten keine Verbesserung

# Zielsetzungen des Gesundheitsfördernden Team-Coachings

- Förderung einer respektvollen und wertschätzenden Kommunikation unter den Angestellten
- Förderung der Zusammenarbeit durch partnerschaftlichen Umgang im Arbeitsalltag (Abbau der Machtspiele)
- Entwicklung eines Problembewusstseins mit Ansprechen und Benennen bestehender zwischenmenschlicher und betrieblicher Probleme sowie Konfliktbewältigung
- Verbesserung des Betriebsklimas, des Informationsflusses
- Abnahme der Absenzen
- Einhaltung und Verbesserung der pflegerischen Massnahmen

# Vorteile dieses Team-Coachings

- Gruppenmitglieder können ihre unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen einbringen.
- Dieses umfangreiche Erfahrungswissen kann z.B. bei der Entwicklung von Problemlösungen (z.B. beim Abbau von Stress) 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.
- Strukturell-organisatorisch bedingte (Fehl-) Abläufe können besser reflektiert und entsprechend verändert werden.

# 1. Team-Coaching-Sitzung

- Erklärung des Ablaufs sowie Einführung in Gesundheitsförderung und Team-Coaching in Anwesenheit der Bereichsleiterin (u.a. zur Vertrauensbildung)
- Expliziter Hinweis auf Einhaltung der Schweigepflicht meinerseits gegenüber Bereichsleiterin und Geschäftsleitung
- Planung eines 14-täglichen je 2-stündigen Team- Coachings mit allen Teammitgliedern (N=18) während 5 Monaten mit zusätzlichem Coaching der Stationsleitung
- In Anwesenheit der Bereichsleiterin nach 3 Monaten Besprechung der anonymisierten Darstellung der Ergebnisse der Fragebogen + Zwischenbilanz des Team-Coachings mit möglichen strukturellen Anpassungen
- In Abwesenheit der Bereichsleiterin Ausfüllen verschiedener Checklisten mit jeweiliger Besprechung in Kleingruppen sowie Darstellung der anonymisierten Ergebnisse im ganzen Team

Name/ Vorname: \_\_\_\_\_

## Anhang 2: „Checken Sie die Stimmung am Arbeitsplatz!“

(Quelle: leicht veränderte Version der Checkliste von Huber, B.: Psychoterror am Arbeitsplatz – Mobbing. Niederhausen: Falken, 1993).

### Bitte kreuzen Sie all jene Punkte an, die auf Ihren Arbeitsplatz zutreffen.

- Die Stimmung im Team, in der Abteilung ist unserer Vorgesetzten / unserem Vorgesetzten / der Geschäftsleitung gleichgültig. Probleme zwischen Kolleginnen und Kollegen werden gar nicht angehört – Hauptsache, alles funktioniert.
- Im Betrieb herrscht starker Konkurrenzdruck – wer hinauf will, braucht Ellenbogen.
- In der Firma gibt es mindestens einen der folgenden Stressfaktoren: Zeitdruck, Unterbesetzung, psychosozialen Stress, Lärm, Hitze, Schmutz oder ähnliches.
- Private Kontakte zwischen Kolleginnen und Kollegen zählen eher zur Ausnahme.
- Wenn die Vorgesetzte / der Vorgesetzte auf eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter zukommt, geht es meist um Überstunden oder Kritik. Lob, Anerkennung oder ein netter Satz zwischendurch kommen ihr / ihm kaum über die Lippen.
- In unserem Betrieb gelten starre Hierarchien. Eigenverantwortliches Arbeiten ist nicht gefragt, wichtige Informationen erfahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spät oder gar nicht.
- Konflikte, die in der täglichen Zusammenarbeit entstehen, werden oft unter den Teppich gekehrt, keiner fühlt sich zuständig, Schwierigkeiten anzupacken.
- Die Personalfuktuation in der Firma / Abteilung ist hoch – viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind frustriert und hoffen nur, möglichst schnell eine andere Stellung zu finden.
- In den letzten zwölf Monaten gab es eine Umwälzung (zum Beispiel neues Firmenkonzept, Umstellung auf EDV), auf welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaum oder nicht genügend vorbereitet wurden.

Betrieb: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_ 1

- Das Team spaltet sich häufig in feste Koalitionen. Die Grüppchen untereinander tauschen sich kaum aus.
- In den letzten zwölf Monaten ist es mindestens einmal vorgekommen, dass eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter und / oder eine Führungsperson gekündigt hat oder „gegangen“ wurde, weil sie / er mit dem Team / der Führungskraft / der Geschäftsleitung nicht zurechtkam.
- In den letzten zwölf Monaten gab es infolge „unlösbarer“ Konflikte interne Versetzungen von Mitarbeiterinnen und / oder Mitarbeiter und / oder Vorgesetzten.
- Gerüchte und Tuscheleien gehören zur Tagesordnung. Offene Gespräche finden kaum statt.
- In unserer Firma gibt es keine Vertrauensperson, an die sich Mitarbeitende bei psychosozialen Stress und Mobbing wenden können.
- Die Firma befindet sich wirtschaftlich derzeit in keiner günstigen Position. Stellenabbau wurde bereits durchgeführt, angekündigt oder kann nicht mehr ausgeschlossen werden.
- Wenn jemand im Team einen Fehler macht, sorgen bestimmte Kolleginnen und / oder Kollegen dafür, dass es die Vorgesetzte / der Vorgesetzte erfährt.
- Intrigen und Neid sind in der Abteilung sehr verbreitet.
- Die Vorgesetzte / der Vorgesetzte ist oft launisch, unberechenbar oder duldet keinen Widerspruch.
- In der Abteilung arbeiten fast nur Männer. Einige davon scheinen von Kolleginnen / Mitarbeiterinnen wenig zu halten, was sie beispielsweise mit geringschätzigen Blicken, Äusserungen oder zweideutigen Anspielungen deutlich machen.
- Die Vorgesetzte / der Vorgesetzte mag eine exzellente Fachperson sein – von ihren / seinen Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern kapselt sie / er sich allerdings soweit als möglich ab. An deren Meinung und Kompetenz scheint ihr / ihm nicht gelegen zu sein.
- Die Anweisungen von oben sind oft unklar oder widersprüchlich. Keine Person weiss so recht, was sie / er tun bzw. wie sie / er sich verhalten soll.

Quelle: Schiller-Stutz, K.: **Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte**. Psychosozialen Stress erkennen – konstruktiv lösen – vorbeugen. HRM-Dossier Nr. 29, Zürich: SPEKTRAMedia AG, 3. überarbeitete Auflage 2010, S. 45 - 47. © SPEKTRAMedia Verlag

# Methoden der Team-Coaching Sitzungen

## Einzel- und Gruppenarbeit (à 3 Personen) zu folgenden Fragestellungen:

- Was schätze ich / was belastet mich in meinem Berufsalltag?
- Welche Verhaltensweisen von Kolleg/-innen erlebe ich als unterstützend und gesundheitsfördernd / welche als demotivierend und krankheitsfördernd?
- Welche Verhältnisse auf der Abteilung / im Betrieb erlebe ich als gesundheitsfördernd / welche Verhältnisse auf der Abteilung / im Betrieb erlebe ich als krankheitsfördernd?
- Welchen Beitrag kann ich zur Verbesserung des Betriebsklimas leisten?

## Im Plenum jeweils Erfahrungsaustausch sowie

- Rollenspiele sowie Feedbackübungen
- Durchführung von Kommunikationsübungen, basierend auf den Modellen von Schulz von Thun (z.B. Inneres Team, Werte etc.)
- Lernen von Konfliktbewältigungsstrategien zur De-Eskalation nach Glasl (u.a. Einsatz einer gelben Karte - STOP, das will ich nicht)

Ferner Durchführung von 3 Coaching-Sitzungen (à 2 Stunden) mit Stationsleiter und stellvertretender Stationsleiterin

# Weiterer Ablauf

- nach 3 monatiger Durchführung des Team-Coachings im Abstand von 14 Tagen à 2 Stunden Durchführung einer gemeinsamen Besprechung mit dem Team und der Bereichsleiterin als Zwischenbilanz u.a. anhand Darstellung der (anonymisierten) Ergebnisse der Fragebogen:
  - „Checken Sie die Stimmung am Arbeitsplatz,“
  - „Die 45 Mobbing-Handlungen,“
  - "Was erleichtert mir die Arbeit am Arbeitsplatz"
  - " Was belastet mich am Arbeitsplatz" sowie
  - "Welche Entlastungs- und Interventionsmöglichkeiten gibt es / braucht es?  
mit möglichen und notwendigen organisatorischen und strukturellen Änderungen/ Anpassungen (Dienstplangestaltung, Informationsfluss etc.)"
- Einführung eines Abwesenheitsmanagements sowie Wiederholung der Messung zur Stimmung am Arbeitsplatz nach etwa 1 Jahr

# Zusammenfassung

Durch das gesundheitsfördernde Team-Coaching konnte eine Verbesserung der Zusammenarbeit, des Betriebsklimas im Team, des Informationsflusses horizontal und vertikal sowie auf den Umgang mit den Bewohnerinnen / Bewohnern erreicht werden.

Die Mobbingssituation konnte gestoppt und miteinander konstruktiv bewältigt werden.

Die Mitarbeiter/-innen lernten in diesem Prozess, zwischenmenschliche sowie betriebsbedingte Probleme sachlich anzusprechen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Die Offenheit und Unterstützung der Geschäftsleitung und der Bereichsleiterin waren wesentliche Voraussetzung für die erreichten Erfolge im Team / Betrieb.

***"Was alle angeht, können nur alle lösen.  
Jeder Versuch des Einzelnen, für sich zu lösen,  
was alle angeht, muss scheitern."***

*Friedrich Dürrenmatt, Die Physiker*

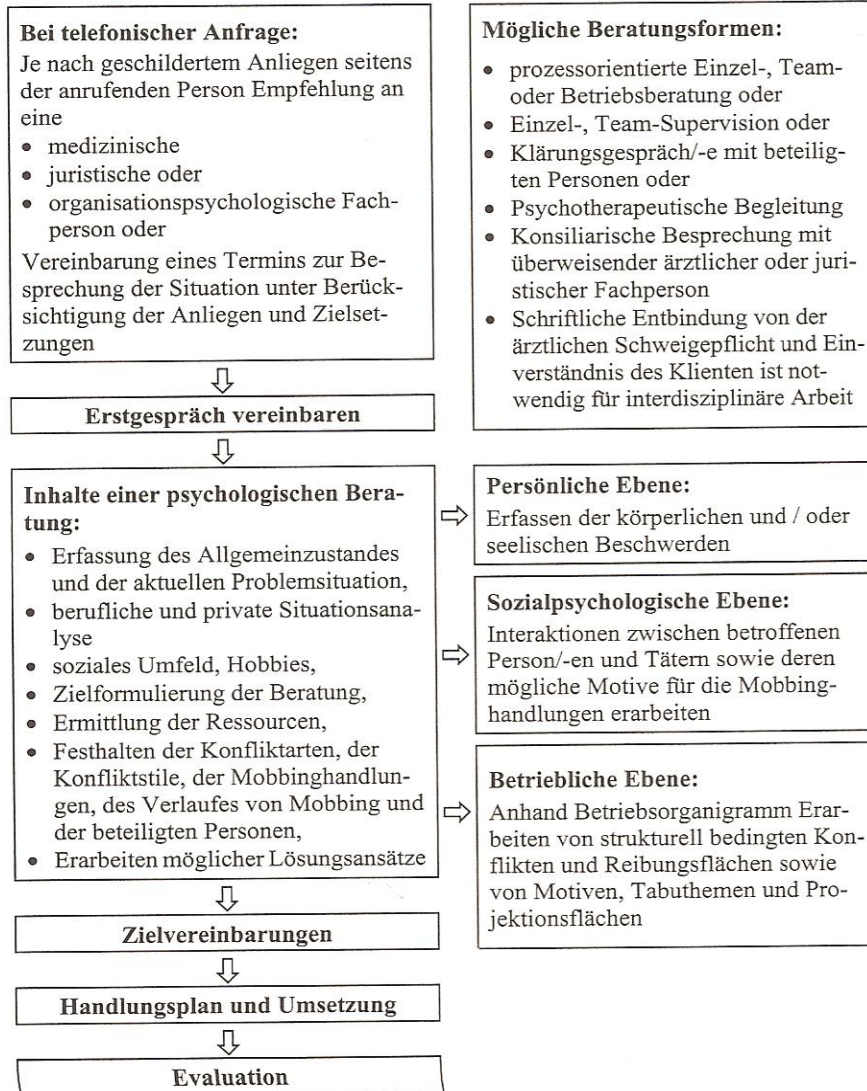
# Fallbeispiel aus meinem Alltag als Psychotherapeut

Frau Muster, 59 Jahre alt, seit 11 Jahren Buchhalterin der Verwaltung einer Gemeinde tätig

- Krankschreibung durch den Hausarzt zu 100% mit Überweisung zur psychotherapeutischen Behandlung infolge eines Nervenzusammenbruches mit depressiven Reaktionen
- In den Gesprächen stellte sich heraus: dass ihr infolge Leistungsrückgang eine Frühberentung nahe gelegt wurde.
- Ferner gab es Anzeichen von psychosozialen Belastungen mit Mobbing im Team, in der sie die Opferrolle eingenommen hatte.
- Bei genauerer Analyse ihrer Arbeitsplatzsituation, der Mobbingsituation und den Mobbinghandlungen kamen bei Frau M. diverse Gefühle wie Ohnmacht, Ärger, Verzweiflung, Wut, Angst sowie Schuldgefühle zum Ausdruck.
- Durch eine differenzierte Aufarbeitung der Mobbingsituation (Inhalte gemäss Beratungsablauf - siehe nächste Folie) konnte Frau M. eine zunehmende Distanz zum Geschehen mit Ausstieg aus der Opferrolle gewinnen und konstruktive Konfliktbewältigungsstrategien entwickeln.

## 14. Anhang

Beratungsablauf bei Anfragen von betroffenen Personen bzgl. Umgang mit psychosozialen Stress oder Mobbing



(Quelle: 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. 446).

# Fallbeispiel (ff)

Noch während der Krankschreibung wurden moderierte Klärungsgespräche mit ihren Vorgesetzten durchgeführt.

Die Vorgesetzten konnten die Zusammenhänge mit der Leistungseinbusse und der destruktive Dynamik im Team erkennen und liessen ein gesundheitsförderndes Teamcoaching mit dem Team durchführen.

Frau Muster konnte schrittweise ins Team wieder integriert werden und ihre Arbeit aufnehmen.

"Die Freiheit in unserer Zusammenarbeit liegt nicht darin, ob wir Konflikte wollen oder nicht, sondern darin, wie wir sie bewältigen.“

# Zusammenfassung

- Das Engagement für BGM und BGF zur Vermeidung von psychischen Gesundheitsstörungen sowie zur Integration von betroffenen Personen im Arbeitsleben lohnt sich für alle Beteiligten.
- Eine erfolgreiche Wiedereingliederung einer erkrankten Person kann durch gute Kooperation und Koordination unter den Fachpersonen
  - des Gesundheitswesens
  - der Sozialversicherungen (KK, KTGV, IV) und
  - der zuständigen Führungs- / Personalfachpersonen eines Betriebes erreicht werden.
- Rückkehrgespräche sowie moderierte Round-Table-Gespräche erweisen sich bei der Wiedereingliederung als sehr hilfreich (ferner auch zur Rehabilitation von betroffenen Personen einer Mobbingssituation) .
- Das Ergebnis ist eine WIN - WIN Situation für alle Beteiligten, d. h. für Betroffene, soziales Umfeld, Angestellte, Betrieb, Wirtschaft, Gesellschaft und Sozialversicherungen.
- Denn Gesundheit ist das Kapital für gesunde Unternehmen, was sich auf Wirtschaft und Gesellschaft positiv auswirkt.

## Empfehlenswerte Literatur

Andersson J.: **Bericht über Mobbing am Arbeitsplatz.** Sitzungsdokument des Europäischen Parlamentes vom 16. Juli 2001 (Bericht im Internet erhältlich).

Antonovsky A. & Franke A.: **Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit.** Tübingen: Dgvt-Verlag, 1997.

Boss M.: **Körperliches Kranksein als Folge seelischer Gleichgewichtsstörungen** (1940), 6. Aufl. Bern 1978.

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.

Künzi, G.: **Gesundheit - Kapital für das Unternehmen.** Handbuch für GeschäftsführerInnen, Kader, PersonalleiterInnen, Gesundheitsfachleute, SozialpsychologInnen und alle MitarbeiterInnen, die ihr "Gesundheitskapital" richtig "managen" wollen. Schweizerische Stiftung für Gesundheitsförderung, Genf: Carrefour Prevention, 1999.

Meschkat B.; Stackelbeck M. & Langenhoff G.: **Der Mobbing-Report: Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland.** Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, 2002.

Nefiodow L.A.: **Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information.** 6. überarbeitete Auflage. Sankt Augustin: Rhein-Sieg-Verlag, 2006.

Negri S.: **Bossing – Kosten und andere Folgen.** Einzeldiplomarbeit, Zürcher Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung Zürich (HWZ), 2005.

Neuberger O.: **MOBBING. Übel mitspielen in Organisationen.** München: Hampp, 1999.

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

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

Schiller-Stutz K.: **Konjunktur und Psyche. Es bleibt zu hoffen..... Disability Management und betriebliche Gesundheitsförderung in der aktuellen Finanzkrise.** In: Psychoskope, Zeitschrift der Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen, 12/2009.

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. IZA Zeitschrift für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und in der Freizeit, 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, 2003a, S. 431 – S. 448.

Zapf D.: **Mobbing.** In: Steffgen, G.: Betriebliche Gesundheitsförderung. Problembezogene psychologische Interventionen. Psychologie für das Personalmanagement. Göttingen: Hogrefe, 2004, S. 109 – S. 129.

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch) (Schweizerische Stiftung für Gesundheitsförderung)

[www.seco-admin.ch](http://www.seco-admin.ch) (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO; u.a. "Schweizer Stress- und Mobbing-Studie" erhältlich)

[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch) (Ein Programm zum Stressabbau/zur Stressprävention am Arbeitsplatz für Mitarbeitende und Führungskräfte mit Checklisten)

[www.svbfg.ch](http://www.svbfg.ch) (Schweizerischer Verband für Betriebliche Gesundheitsförderung SVBGF)

[www.civilcourage-tv.eu](http://www.civilcourage-tv.eu) (Videointerviews und Texte zu Themen wie Zivilcourage, Demokratie, Mobbing, Bossing, Bullying usw.)

Nr. 29

# HRM-Dossier

Klaus Schiller-Stutz

## Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte

Psychosozialen Stress erkennen –  
konstruktiv lösen – vorbeugen

3. Auflage

SPEKTRAmédia und jobindex media ag



**Herzlichen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit**