

Konfliktmanagement und Mobbingprävention

Ein Präventionskonzept für Kliniken



FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN



bGw

Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege

Management KLINIKEN

Konfliktmanagement und Mobbingprävention

Ein Präventionskonzept für Kliniken



Impressum

Konfliktmanagement und Mobbingprävention

Stand 01/2007

© 2007 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege – BGW

Herausgeber

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege – BGW

Hauptverwaltung
Pappelallee 35/37
22089 Hamburg

Telefon: (040) 202 07 - 0

Telefax: (040) 202 07 - 24 95

www.bgw-online.de

Bestellnummer

TP-KMMO4U

Wissenschaftliche Begleitung

Pamela Ostendorf, Dr. Martin Resch

Text

Natalie Broscheid

Redaktion

Markus Nimmegern

Fotos

Bertram Solcher, Werner Bartsch, MEV

Gestaltung & Satz

Terminal 4 Verlag GmbH, Hamburg

Druck

Druckhaus Dresden, Dresden

Gedruckt auf Profisilk – chlorfrei, säurefrei, recyclingfähig,
biologisch abbaubar nach ISO-Norm 9706.

Inhalt

1	Konflikte und Mobbing	6	
1.1	Was sind die Folgen von Mobbing?	7	
1.2	Was ist Mobbing, was nicht?	8	
1.3	Wie entwickelt sich Mobbing?	10	
1.4	Was macht Mobbing möglich?	12	
2	Konfliktmanagement und Prävention	14	
2.1	Das Thema Mobbing im Team	15	
2.2	Konfliktberatung	16	
2.3	Konfliktlotsen	18	
2.4	Interne Schlichtungsstelle und externe Mediation	19	
2.5	Mit Beschwerden umgehen	20	
2.6	Verantwortung der Führungskräfte	21	
2.7	Schulungen für Mitarbeiter	24	
2.8	Betriebs-/Dienstvereinbarungen	24	
3	Umsetzung	25	
4	Ratschläge für Betroffene	27	
4.1	Den eigenen Standpunkt finden	27	
4.2	Schritte zur Konfliktlösung	27	
4.3	Sich wehren gegen Mobbing	28	
5	Prävention – die BGW als Ihr Ansprechpartner	30	
Anhang			
A1	Muster-Betriebsvereinbarung	32	
A2	Artikel für die interne Kommunikation	38	
Literaturhinweise			41
Kontakt			42
Impressum			4

1 Konflikte und Mobbing

Persönliche Angriffe, Intrigen, Schikanen bis hin zum Psychoterror – in manchen Kliniken herrscht ein denkbar schlechtes Betriebsklima: Vier von hundert Mitarbeitern in Krankenpflege und Pflegediensten fühlen sich aktuell an ihrem Arbeitsplatz gemobbt. Und etwa 20 Prozent der Beschäftigten geben an, im Laufe ihres Arbeitslebens bereits von Mobbing betroffen gewesen zu sein, Tendenz steigend. Damit liegen die Zahlen für das Gesundheitswesen um den Faktor 1,6 über dem deutschen Durchschnitt.

Mobbing ist die Spitze eines Eisberges

Mobbing ist selten ein unglücklicher Einzelfall, dessen Ursache mit dem Weggang einer Person gelöst ist. Es weist vielmehr wie die Spitze eines Eisberges auf eine ganze Reihe ungünstiger Arbeitsbedingungen hin, die es dauerhaft zu verbessern gilt. Ungeklärte Mei-



Mobbing und Ausgrenzung bedeuten für die betroffenen Stress und emotionale Erschöpfung – Ursachen für Folgeerkrankungen.



Mobbing ist die Spitze eines Eisberges. Eine wirkungsvolle Prävention setzt daher an den Ursachen an: Mit einer lösungsorientierten Konfliktkultur lässt sich einer Eskalation frühzeitig begegnen.

nungsverschiedenheiten, Angst vor negativer Veränderung, unangemessenes Verhalten eines Vorgesetzten und unklare Arbeitsabläufe erzeugen Dissonanzen am Arbeitsplatz. Werden diese Konflikte nicht besprochen, kann ein ungesundes Arbeitsklima entstehen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlen sich zunehmend unwohl und bedroht ... Missgunst, Misstrauen und Intrigen können sich ausbreiten. Typisch für eine solche Negativentwicklung sind hohe Krankenstände; Mitarbeiter kündigen und die Arbeitsleistung

sinkt. In einem solchen Klima entwickeln sich schwere Auseinandersetzungen zwischen den Beschäftigten – bis hin zum gezielten Mobbing gegen einen Kollegen oder eine Kollegin.

Ein partnerschaftlicher Umgang am Arbeitsplatz hingegen verhindert Mobbing bereits im Ansatz und schafft die Basis für ein positives Betriebsklima. Und wo Gesundheit und das Wohlbefinden aller Beschäftigten gefördert werden, dort steigt auch die Qualität der Leistungen im Krankenhaus.

Die Verantwortung der Leitung

Lange scheiterten Klagen vor Gericht daran, dass die Verantwortlichkeit für Mobbing am Arbeitsplatz nicht ausdrücklich gesetzlich geregelt ist. Seit einigen Jahren hat sich die Rechtslage zu Gunsten der Betroffenen verändert: In einem Urteil vom 10. April 2001 stellt das Landesarbeitsgericht Thüringen ausdrücklich fest, dass der Arbeitgeber das Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten zu achten hat und ihn vor Belästigungen durch andere Mitarbeiter schützen muss. Der Arbeitgeber kann übrigens auch dann zur Rechenschaft gezogen werden, wenn er Maßnahmen zum Schutz seiner Mitarbeiter unterlässt.

1.1 Was sind die Folgen von Mobbing?

Unter den Folgen von Mobbing leiden nicht nur die Betroffenen. Wo Mobbing zugelassen wird, breitet sich allgemeine Unzufriedenheit

aus. Unter den täglichen Querelen sinkt die Qualität der Arbeit, es passieren Fehler. Steigende Fehlzeiten und Imageschäden kosten den Krankenhausträger bares Geld.

Mobbing beeinträchtigt die Gesundheit

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die von antisozialem Verhalten und Mobbing berichten, leiden unter dem Gefühl der Hilflosigkeit und des Überdresses. Der soziale Stress und die emotionale Erschöpfung bis hin zum Burn-out, sind Krankheitsursachen. Im Klartext: Menschen, die unter Mobbing leiden, sind häufiger krank als andere. Typische Stresserkrankungen wie Schlafstörungen oder Kopfschmerzen sind dabei ebenso verbreitet wie schwerwiegende chronische Krankheiten wie zum Beispiel Depressionen, Herz-/Kreislauf- oder Magen- und Darm-erkrankungen.

Mobbing ist teuer

Krankheitsbedingte Fehlzeiten kosteten die Arbeitgeber in Deutschland laut einer Berechnung des Wirtschaftsministeriums im Jahr 2003 insgesamt 66,4 Millionen Euro. Wenn ein Ausfalltag mit 100 bis 400 Euro angesetzt wird, bedeutet das für eine Klinik mit 1.000 Mitarbeitern für jeden Prozentpunkt beim Krankenstand Ausgaben von rund 100.000 Euro im Jahr.

Psychische Belastungen haben einen nicht zu unterschätzenden Anteil am Krankheitsgeschehen – Mobbing zu tolerieren bedeutet auch, wirtschaftliche Einbußen hinzunehmen.

Der Arbeitgeber muss seine Beschäftigten vor Belästigungen durch Kollegen schützen.

Weitere Kosten entstehen durch mobbingbedingte Fluktuation: Bewerbungsverfahren und Einarbeitung neuer Mitarbeiter binden Ressourcen. 60 Prozent der „freiwilligen Austritte“ gehen einer schwedischen Studie zufolge auf Schikane und Unbehagen am Arbeitsplatz zurück.

Eine Untersuchung in Deutschland zeigte, dass gemobbte Arbeitnehmer zunächst häufig mit gesteigerter Arbeitsleistung reagieren. Wenn ihnen jedoch die Erfolglosigkeit ihrer Bemühungen bewusst wird, vollziehen sie bereits die innere Kündigung und gehen zum Dienst nach Vorschrift über. Betroffene berichten auch, dass sie sich schlechter konzentrieren können und mehr Fehler machen als vorher.

Neben diesen betriebswirtschaftlichen Kosten bezahlt die Volkswirtschaft für die Folgen des Mobbing in Form von Heilbehandlungen, Rehabilitationskuren, Arbeitslosigkeit oder Frühverrentung.

Mobbing schadet Ihrem Image

Früher oder später bemerken die Patienten den Stress, die Unzufriedenheit und die Streitereien des Personals. Und nicht erst dann, wenn tatsächlich Behandlungsfehler aufgrund interner Querelen passieren sollten, wird deshalb die Patientenzufriedenheit sinken und das Image Ihres Hauses Schaden nehmen.

Und wenn in Branchenkreisen Gerüchte über schlechte Arbeitsbedingungen kursieren, könnte sich das nachteilig für die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften auswirken.

1.2 Was ist Mobbing, was nicht?

Fallbeispiel 1: In der Chirurgie hat der Chefarzt gewechselt. Der neue Chef macht keinen Hehl daraus, dass er die Stelle von Oberarzt Dr. Meyer lieber mit einem jüngeren Kollegen seiner Wahl besetzen würde. Der Oberarzt wird in seiner Abteilung immer öfter das Ziel von Lästereien und fragwürdiger Kritik. Seine Kollegen vermeiden es, sich mit ihm wie früher freundlich auch mal über Privates zu unterhalten, und der neue Chefarzt lässt keine Gelegenheit aus, seine fachliche Kompetenz in Frage zu stellen. Dr. Meyer wird verstärkt zu einfachen Routineoperationen eingeteilt. Nach einem halben Jahr darf er gar nicht mehr operieren. Er arbeitet jetzt in der Notaufnahme. – Dr. Meyer beschwert sich bei der Ärztekammer.

Fallbeispiel 2: Im Labor gibt es zwei Grüppchen unter den medizinisch-technischen Assistentinnen, die sich immer stärker anfeinden. Eine Clique wirft zwei Kolleginnen vor, sie könnten sich auf neue Methoden nicht einstellen und hielten an veralteten Arbeitsweisen fest. Im Gegenzug behaupten die so Kritisierten, dass die Gruppe der jungen Kolleginnen sich beim Chef einschmeichelten. Für ihr unkollegiales Verhalten würden sie allerdings mit zusätzlichen Weiterbildungsmöglichkeiten belohnt, und das sei äußerst ungerecht. – Der leitende Arzt steht dem Streit hilflos gegenüber.

Fallbeispiel 3: In der Inneren Medizin schwelt seit Monaten eine Art Machtkampf zwischen Ärzten und einigen Pflegekräften. Letztere beschwerten sich bei der Pflegedienstleitung über den arroganten und herablassenden Ton der Ärzte. Ohne Erfolg. Nach einer besonders heftigen Auseinandersetzung, in deren Verlauf drei Ärzte Schwester Tanja vor den Patienten herunterputzen, kündigt diese spontan. – Und sie reicht Klage gegen die Klinik ein. Ihr Vorwurf: gezieltes Mobbing.

Wenn ein Kollege den anderen beleidigt oder der Chef eine ungerechte Bemerkung loslässt, ist schnell von Mobbing die Rede.

Was ist Mobbing – eine Definition

„Mobbing ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person am Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und in dieser Situation unterlegen ist.

Solch eine Situation wird dann als Mobbing bezeichnet, wenn die feindseligen Handlungen häufig und wiederholt auftreten (mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum (mindestens sechs Monate) erstrecken.“

Quelle: Zapf, D., 1999, Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43, 1–25

Manchmal zu schnell, denn unter Mobbing versteht man „wiederholte feindselige Handlungen unter ungleichen Partnern“.

Danach gelten einmalige Vorfälle oder Konflikte zwischen zwei gleich starken Partnern nicht als Mobbing. Auch ein raues Arbeitsklima allein oder belastende Arbeitsbedingungen sind noch kein Mobbing. Gleichwohl können sich in solchen Arbeitsituationen in einem späteren Stadium Mobbingmuster entwickeln.

Schuldige Täter – unschuldige Opfer?

„Schuldige beim Mobbing sind die Täter; die Opfer sind unschuldige Leidtragende“ – diese simple Formel greift zu kurz, denn meist führt erst das Zusammentreffen verschiedener Umstände zu Mobbing. Nur selten ist es hilfreich, von der persönlichen Schuld eines Beteiligten zu sprechen.

Die Ursachen von Ausgrenzungsprozessen lassen sich am ehesten verstehen, wenn man Mobbing als Ausdruck eines gestörten sozialen Systems begreift, in dem einer der Beteiligten so stark unterlegen ist, dass seine körperliche und seelische Gesundheit in Mitleidenschaft gezogen wird.

Der typische Mobbingtäter

Das Phänomen Mobbing zieht sich durch alle Berufsgruppen, Branchen, Betriebsgrößen und Hierarchien. Beschäftigte im Gesundheitswesen suchen bei Beratungsstellen und Mobbingtelefonen jedoch sieben Mal häufiger um Rat nach als Arbeitnehmer aus anderen Berufen.

Frauen werden öfter schikaniert als Männer; das typische Opfer ist jung und weiblich, oft noch in der Ausbildung. Ihre häufigsten Widersacher: männliche Vorgesetzte zwischen 35 und 54 Jahren.

Mobbing kann auch von mehreren Kolleginnen und Kollegen ausgehen. Insbesondere bei Ausgrenzungsprozessen gegen einen Beschäftigten auf der gleichen Hierarchieebene wird etwa gleich häufig von einzelnen Akteuren und von mobbenden Gruppen berichtet. Mobbing, das ausschließlich von der nachgeordneten Hierarchieebene ausgeht, ist mit etwa einem von 50 Fällen eher eine Ausnahme.

Nicht selten sind Täter und Opfer so miteinander verstrickt, dass sich beide als Mobbingopfer fühlen.

Das sagt die Statistik – warum sich gerade diese Täter- und Opferprofile häufen, wird verständlicher, wenn wir uns ansehen, wie Mobbing zustande kommt.

1.3 Wie entwickelt sich Mobbing?

Wir haben bereits festgehalten: Mobbing und antisoziales Verhalten sind immer die Folge verschiedener Faktoren. Die Ursachen können, mit verschiedenen Gewichtungen, im Verhalten der betroffenen Person, in der Persönlichkeit des Täters und in den Arbeitsbedingungen zu finden sein – Fehler in der Mitarbeiterführung und Leitung können eine wichtige Rolle spielen.

Mobbing ist kein Zufall

Auf übergeordneter Ebene lassen sich strukturelle Merkmale der Arbeitssituation erkennen, die das Auftreten von Mobbing begünstigen. Damit Prävention an einer geeigneten Stelle ansetzen kann, unterscheiden wir motivierende und beschleunigende Prozesse sowie Faktoren, die Mobbing ermöglichen.

Motivierende Prozesse

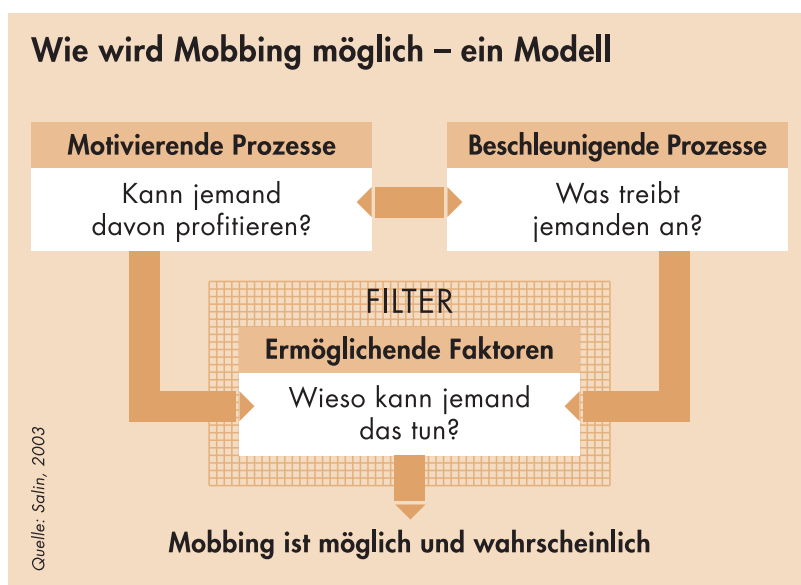
- Was motiviert die Beteiligten, sich in Konflikten auf Mobbing zu verlegen?

Beschleunigende Prozesse

- Was setzt die Energie für Mobbing frei?

Ermöglichende Faktoren

- Was macht Mobbing überhaupt erst möglich?



Bis ein Konflikt zum Mobbingfall wird, wirken mehrere Faktoren zusammen, während Verantwortliche Mobbing zulassen.

Motivierende Prozesse: Einer profitiert vom Mobbing

Einige Bedingungen am Arbeitsplatz können Beschäftigte regelrecht ermuntern, sich an einem Mobbingprozess zu beteiligen. Das ist der Fall, wenn sich Beteiligte einen Vorteil davon versprechen, dass Kollegen ins Hintertreffen geraten oder ausgeschaltet werden.

Anreize können beispielsweise leistungsbezogene Bezahlung oder drohende Stellenstreichungen darstellen. Der Gesundheitsreport 2005 von der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) und der BGW zeigte, dass 63 Prozent des Pflegepersonals bereits Personalabbau auf der eigenen Station erlebt haben und 78 Prozent der Befragten in anderen Abteilungen des Hauses. Unter solchen Bedingungen zeigen sich Kliniken besonders anfällig für Mobbing.

Gleichzeitig erschweren Krankenhausorganisation und Kündigungsschutz im öffentlichen Dienst den Stellenabbau. Das hat zur Folge, dass Krankenhausleitung und Vorgesetzte sich vom Mobbing mitunter einen Gewinn versprechen, um sich von bestimmten Mitarbeitern ohne bürokratischen Aufwand oder teure Abfindungen zu trennen. Das böse Wort vom „Personalabbau mit anderen Mitteln“ machte bereits die Runde – ein Phänomen, dass im öffentlichen Dienst häufiger als in der Privatwirtschaft zu beobachten ist.

Beschleunigende Prozesse: Ängste setzen Energien für Mobbing frei

Umstrukturierungen prägen den Krankenhaussektor seit einigen Jahren. Kliniken werden

zusammengelegt, die Eigentumsverhältnisse ändern sich, Stationen werden aufgelöst oder zusammengefasst. Solche Veränderungen rufen bei vielen Beschäftigten Ängste hervor: Furcht vor der Entlassung, aber auch die Sorge, die berufliche Situation könnte sich durch eine Umstrukturierung verschlechtern.

Untersuchungen zeigen, dass Umstrukturierungen eng mit dem Auftreten von Befehdungen und Quertreiberei verbunden sind. Angst um den Arbeitsplatz verleitet einige Betroffene zu Feindseligkeiten und intrigantem Verhalten, die eine Atmosphäre schaffen, in der sich Mobbing als Konfliktthandlung entwickelt.

Ermöglichende Faktoren: Mobbing wird vom Umfeld zugelassen

Motivierende und beschleunigende Prozesse allein vermögen die Häufung der Mobbingfälle im Gesundheitswesen nicht zu erklären. Im Gegenteil, trotz oder gerade wegen des Veränderungsdrucks von außen herrscht auf vielen Stationen ein gutes Betriebsklima, entsteht ein „Wir-Gefühl“, bei dem die Pflegenden enger zusammenrücken und ihre Loyalität erst recht beweisen.

Mobbing entwickelt sich erst dann, wenn betriebliche Erlaubnisse ausgesprochen werden. Das heißt nicht etwa, dass die Stationsleitung dem Mobbing offen zustimmt. Vielmehr gewinnt das Personal den Eindruck, Mobbing werde im Krankenhaus geduldet oder sogar stillschweigend gefördert.

Mobbing entwickelt sich erst dann, wenn betriebliche Erlaubnisse ausgesprochen werden.

Mobbingakteure nehmen diese scheinbare Erlaubnis immer dann wahr, wenn ein hierarchisches Kräfteungleichgewicht spürbar ist, wenn dabei ein anscheinend geringes Sanktionsrisiko und Defizite in der Organisationsstruktur bestehen. Diese Faktoren behandelt das nächste Unterkapitel.

Präventionsmaßnahmen und Interventionen setzen am wirkungsvollsten bei den betrieblichen Erlaubnissen an, also an der Organisationsstruktur und beim Führungsstil.



Mobbing tritt besonders häufig in solchen Institutionen zutage, in denen Dominanz und Machtunterschiede vorherrschen. Flache Hierarchien, Partizipation und Mitspracherecht entziehen dem Mobbing seinen Nährboden.

1.4 Was macht Mobbing möglich?

Hierarchie und Kräfteungleichgewicht

Der Krankenhaussektor ist üblicherweise stark hierarchisch strukturiert. Das hierarchische Gefälle zwischen Chefarzt, Oberarzt,

Stations- und Assistenzärzten sowie dem Pflegepersonal ist stärker ausgeprägt als in den meisten anderen Organisationen. Diese Struktur wird von den Mitarbeitern häufig als ein Kräfteungleichgewicht wahrgenommen. Mobbing tritt besonders häufig in solchen Institutionen zutage, in denen Dominanz und Machtunterschiede vorherrschen. Der Betroffene hat den Eindruck, er könne sich gegen ungerechtes oder ausgrenzendes Verhalten von Vorgesetzten nicht wehren.

Flache Hierarchien und die Förderung von Partizipation und Mitspracherecht aller Angestellten können helfen, das Kräfteungleichgewicht zu verringern und damit diesen Nährboden für Mobbing zu entziehen.

Führungsstil und Sanktionsrisiko

Manchmal kann aus einem Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern Mobbing werden, weil derjenige, der sich mit Intrigen und Ausgrenzung durchzusetzen versucht, kaum Sanktionen zu befürchten hat. Das kann der Fall sein, wenn Krankenhausleitung und Chefärzte selbst einen antisozialen und ausgrenzenden Führungsstil vorleben.

Beispielsweise fühlen sich Ärzte in Weiterbildung nicht selten geradezu erpressbar, weil sie bestimmte Eingriffe für die Anmeldung zur Facharztprüfung vornehmen müssen und darauf angewiesen sind, diese Eingriffe zugeteilt zu bekommen. Weit verbreitet ist auch die Praxis, Assistenzärzte mit Routineaufgaben oder mit Diensten zu überlasten, bis ihnen keine Zeit für andere Tätigkeiten bleibt.

Dem medizinischen Nachwuchs wird durch so einen Führungsstil vorgelebt, dass Druck und Ausgrenzung scheinbar zugelassene Wege seien, um seine Ziele durchzusetzen.

Defizite in der Organisationsgestaltung

Eine hohe Arbeitsbelastung, großer Zeitdruck und Stress prägen die Arbeit im Krankenhaus. Vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, dass die Organisationsstruktur sorgsam geprüft und ein hinnehmbares Arbeitsklima geschaffen wird. Denn klare Arbeitsanweisungen, angemessene Handlungsspielräume und Mitgestaltungsmöglichkeiten schaffen Transparenz und Handlungssicherheit für jeden Arbeitnehmer. Eine funktionierende interne Kommunikation und entwickelte Konfliktlösungskultur fördern ein Arbeitsklima, in dem es weniger wahrscheinlich ist, dass Konflikte eskalieren und Einzelnen übel mitgespielt wird.

Fazit: Prävention setzt an den ermöglichenden Faktoren an

Zeitdruck auf Station oder eine drohende Umstrukturierung führen nicht zwangsläufig zu Reibereien oder gar zum Psychoterror. Es sind die ermöglichenden Faktoren und die Verkettung ungünstiger Prozesse, die zu Mobbing führen. Weil diese das Mobbing ermöglichenden Faktoren eine Filterfunktion besitzen, sind sie die zentralen Ansatzpunkte für die Prävention.

Wenn für gute Arbeitsbedingungen gesorgt und das Kräfteungleichgewicht vermindert werden, steigt das Risiko für Mobbingtäter. Antisoziales Verhalten und Mobbing haben hier nur geringe Chancen.

Ermöglichende Faktoren, die Mobbing begünstigen	Beispiele für präventive Maßnahmen
Spürbares Kräfteungleichgewicht	
<ul style="list-style-type: none"> • ausgeprägte Hierarchie • fehlende Konfliktkultur 	<ul style="list-style-type: none"> • flachere Hierarchien • mehr Mitsprache der Beschäftigten ermöglichen • partizipativen Führungsstil einführen • Abschluss einer Betriebsvereinbarung • Einrichten einer Konfliktberatungsstelle • Ausbildung von Konfliktlotsen
Geringes Sanktionsrisiko	
<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzte tolerieren Mobbing • Vorgesetzte demonstrieren antisoziales Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing intern aufdecken • Führungskräfte-schulung
Defizite in der Organisationsgestaltung	
<ul style="list-style-type: none"> • fehlender Handlungsspielraum • unklare Arbeitsanweisungen • fehlender Einfluss auf Gestaltung der Arbeitsabläufe 	<ul style="list-style-type: none"> • klare Kompetenzen und Delegationsregeln • regelmäßige Besprechungen zur Gestaltung der Arbeitsorganisation • Verbesserung der Arbeitsbedingungen • schnelle Lösungen für Konflikte und Reibungspunkte • Seminare zum Konfliktmanagement für alle Mitarbeiter

2 Konfliktmanagement und Prävention



Anlaufstellen für Konfliktberatung sind Teil einer betrieblichen Konfliktlösungskultur.

Wenn die Arbeitsbedingungen und das Betriebsklima stimmen, hat Mobbing kaum eine Chance. Genau hier können Führungskräfte eingreifen: Erfolgreiche Präventionsmaßnahmen zielen darauf ab, beginnende Konflikte konstruktiv zu lösen. Bereits vorangeschrittene Verwicklungen müssen eingedämmt werden. Und sollte es doch zu einem Fall von Mobbing kommen, dann gewinnt jeder Beteiligte Handlungssicherheit, wenn das Krankenhaus klare Regelungen zur Intervention vorbereitet hat.

Im folgenden Kapitel erfahren Sie, wie der faire und partnerschaftliche Umgang der Beschäftigten gefördert und die Mitarbeiter motiviert werden können, sich für ein gutes Betriebsklima einzusetzen. Lesen Sie, mit welchen Maßnahmen sich eine konstruktive Konfliktkultur im Krankenhaus etablieren lässt.

Wirkungsvolle Mobbingprävention findet parallel auf drei Ebenen statt, damit Sie in jedem Eskalationsstadium angemessen agieren oder reagieren können.

Präventionsebenen und Maßnahmen

Ziele	Beispiele
Primärprävention Verbesserung des Konfliktmanagements, um Konflikte konstruktiv zu lösen	<ul style="list-style-type: none"> interne Öffentlichkeitsarbeit Führungskräfteschulung Sensibilisierung der Mitarbeiter Abschluss einer Betriebsvereinbarung
Sekundärprävention Ausweitung von schwer lösbaren Konflikten zu Mobbing verhindern	<ul style="list-style-type: none"> Ausbildung von Konfliktlotsen Aufbau einer Konfliktberatungsstelle Konfliktregelungen in der Betriebsvereinbarung
Tertiärprävention Intervention bei Mobbing	<ul style="list-style-type: none"> interne Beschwerdebehandlung externe Mediation

2.1 Das Thema Mobbing im Team

Mobbing ist ein Reizthema. „Schon wieder so ein Modewort“, meinen die einen ablehnend. Andere möchten Mobbing unbedingt thematisieren. Schon die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Mobbing trägt zur Prävention bei. Denn einerseits wird Mobbing schon dadurch schwieriger, dass allgemeine Aufmerksamkeit darauf gelenkt wird und Führungskräfte eventuell sensibilisiert werden, zum anderen zeigt die Klinikleitung, dass ihr das Thema wichtig ist und Mobbing nicht akzeptiert wird.

Mobbing – Möglichkeiten der Prävention

- Klare Haltung der Klinikleitung und Interessenvertretung zur Bedeutung des partnerschaftlichen Umgangs am Arbeitsplatz
- Verankerung eines Mobbing- und Diskriminierungsverbots im Leitbild der Klinik
- Thematisierung im jährlichen Mitarbeitergespräch
- Artikelreihe in der Klinikzeitung
- Vortrag auf der Betriebsversammlung mit internen oder externen Referenten
- Aufnahme des Themas Mobbing und Diskriminierung in der Mitarbeiterbefragung
- Sensibilisierung durch Beleuchtung von Verstößen gegen das interne Fairnessgebot (Beispiel: Anonyme Sammlung „Wie reden wir eigentlich im OP miteinander“)

Organisatorische Maßnahmen

Eine gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten trägt zur Konfliktvermeidung bei. Regelmäßige Dienstbesprechungen bieten ein Forum zur Ansprache von Unklarheiten und Meinungsverschiedenheiten.

Ebenso helfen klare Rahmenbedingungen, die Rechte der Arbeitnehmer zu schützen und die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter sicherzustellen – und damit Anlässe für Konflikte zu vermeiden. Wie sieht es in Ihrem Krankenhaus, in Ihrem Team aus? Existieren beispielsweise einheitliche Verfahrensschritte für Urlaubsplanung, Dienstplanung und Freizeitausgleich, Fortbildungsurlaub und Planung der Weiterbildung?

Rahmenbedingungen schaffen

Am Beispiel der Urlaubsplanung möchten wir zeigen, wie einheitliche Voraussetzungen im Arbeitsalltag geschaffen werden können, um Handlungssicherheit und gerechte Regelungen für alle Mitarbeiter sicherzustellen.

Rahmenbedingungen für Urlaubsplanung

- gesetzliche, tarifvertragliche und hausinterne Vorgaben zur Urlaubsregelung veröffentlichen
- Zeitpunkt und Fristen der Urlaubsplanung festlegen
- Formblatt für Urlaubsanträge und Bestätigung des Urlaubs erstellen, inklusive der Angabe zugehöriger Fristen
- „Vorrangigkeit“ von Urlaubsansprüchen festlegen

2.2 Konfliktberatung

*Unparteiliche
Konfliktberater helfen
Betroffenen bei
Differenzen am
Arbeitsplatz.*

Konfliktberater helfen Betroffenen mit Rat und Unterstützung bei Differenzen am Arbeitsplatz. Ist ein Konflikt erst einmal eskaliert, beharren die Betroffenen häufig auf ihrer Position und sind nur schwer zu Kompromissen zu bewegen. Daher sollte die Konfliktberatung frühzeitig eingreifen. Damit Betroffene das Angebot der Beratungsstelle vertrauensvoll annehmen, beruht ihre Arbeit auf drei Prinzipien:

- Das Angebot ist freiwillig
- Alle Informationen werden vertraulich behandelt, wenn gewünscht auch gegenüber anderen Mitarbeitern der Konfliktberatungsstelle
- Die Konfliktintervention erfolgt unparteiisch



Konfliktberatung, Mediation und Schlichtung sind Möglichkeiten der Konfliktintervention

Beratung oder Schlichtung?

Die Konfliktberatung kann als reine Beratungsstelle mit freiwilligem Angebot organisiert sein oder zusätzlich auch als Schlichtungsstelle arbeiten. Es bietet sich jedoch an, diese beiden Einrichtungen voneinander zu trennen. Denn im Gegensatz zur Konfliktberatung ist die Teilnahme an einer Schlichtung nicht immer freiwillig, und den erarbeiteten Lösungen müssen nicht alle Beteiligten zustimmen.

Wenn die Konfliktberatung keine einvernehmliche Klärung erzielt, sollte in der nächsten Stufe eine Schlichtung vorgesehen werden – am besten durch einen externen Mediator.

Einvernehmliche Auswahl der Mitglieder

Die Mitglieder der Konfliktberatungsstelle sollten im Einvernehmen zwischen Klinikleitung und Interessenvertretung ausgewählt werden. Vorstellbar ist auch, mit einem Aushang oder in einem Artikel in der Klinikzeitung alle Interessierten aufzurufen, sich zu melden oder Kandidaten vorzuschlagen. Allerdings sollten die von den Mitarbeitern eingereichten Vorschläge von den Betriebsparteien geprüft werden, um zu verhindern, dass Personen in der Konfliktberatungsstelle arbeiten, gegen die erhebliche Einwände bestehen. Die Konfliktberater sollten über eine breite Akzeptanz unter den Mitarbeitern verfügen.

Gegen ein direktes Wahlverfahren durch die Beschäftigten spricht, dass es mit der betrieblichen Interessenvertretung bereits ein

gewähltes Organ des Personals gibt. Die Konfliktberatungsstelle sollte nicht in Konkurrenz zur Personalvertretung treten.

Betriebliche Stellung

Die Klinikleitung muss die Konfliktberater offiziell ernennen. Konfliktberater können ihre Arbeit während der Arbeitszeit ausführen, erhalten also eine Teilfreistellung. Dies gilt für Beratungsgespräche ebenso wie für gemeinsame Sitzungen.

Die Schweigepflicht des Beraters muss in einer Vereinbarung festgehalten werden und gilt natürlich auch gegenüber der Klinikleitung. Die Mitglieder der Konfliktberatungsstelle handeln nur im Auftrag und mit Billigung der Beschäftigten, von denen sie angesprochen werden. Sie sind in ihrer Tätigkeit nicht weisungsgebunden. Die Konfliktberater sollten die Möglichkeit haben, hierarchie- und abteilungsübergreifend Gespräche zu führen, um Konflikte zu klären und Lösungen zu suchen.

Die Konfliktberatungsstelle muss in die betriebliche Aufbauorganisation eingeordnet werden. Um effektiv arbeiten zu können, benötigt sie eine Mindestausstattung: Raum, Telefon, E-Mail-Adresse, Verbrauchsmaterial sowie ein Budget für die Supervision der Berater.

Die Beratungsstelle gibt sich selbst eine Geschäftsordnung, in der der Umgang mit Beschwerden der Beschäftigten, die regelmäßigen Treffen, die Vertretung nach außen

durch einen Sprecher sowie die Dokumentation und die anonymisierte Berichterstellung über die Arbeit geregelt werden.

Paritätische Zusammensetzung

Idealerweise setzt sich die Konfliktberatungsstelle aus fünf bis sechs Mitgliedern zusammen, die alle Berufsgruppen des Hauses vertreten: Ärzte, Pflegekräfte, Funktionsdienste und Verwaltung. Sie sollten mindestens eine vom Krankenhaus unabhängige Person berufen, beispielsweise eine Mitarbeiterin der Krankenhaus-Seelsorge, wenn sie in keinem Anstellungsverhältnis zum Haus steht. Denn Externe gelten als unparteiisch und genießen einen Vertrauensvorsprung.

Je mehr unterschiedliche Berufsgruppen und Persönlichkeiten in der Konfliktberatungsstelle vertreten sind, umso eher findet jeder Beschäftigte einen Ansprechpartner, dem er sich anvertrauen möchte.

Akzeptanz der Konfliktberatungsstelle

Viele Beschäftigte stehen einer neuen Beratungsstelle zunächst skeptisch gegenüber und möchten sich erst der erfolgreichen und vertrauensvollen Arbeit der Berater versichern.

Die Mitglieder der Konfliktberatungsstelle machen ihre Arbeit daher in der Klinik publik und präsentieren sich angemessen, beispielsweise in einem Faltblatt und einem Aushang mit Fotos. Auf Betriebsversammlungen stellen sich die Berater vor und erläutern ihre Arbeit. Sie können den Teams anbieten, auf jeder Station Betriebsklima-

gespräche durchzuführen. Mit dieser internen Öffentlichkeitsarbeit wird die Konfliktberatungsstelle gleichzeitig ihrem primärpräventiven Auftrag gerecht, den sie neben der Aufgabe, schwierige Arbeitsplatzkonflikte zu lösen, hat.

Fortbildung und Supervision

Den Mitarbeitern der Konfliktberatungsstelle sollte eine Fortbildung angeboten werden. Bewährt haben sich mehrtägige Seminare von 8 bis 10 Tagen. Verschiedene Bildungsträger bieten entsprechende Schulungen an, darunter das DGB-Bildungswerk, der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. (VPSM) in Wiesbaden und der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt. Folgende Inhalte sollten vermittelt werden:

- Erkennen und Einordnen von Arbeitsplatzkonflikten
- Unterscheidung zwischen Konflikten und Mobbing
- sachgerechte Beratung von Betroffenen
- Gesprächstechniken zur Konfliktbearbeitung
- Moderation von Konfliktgesprächen
- Vermittlung in schwierigen Konfliktsituationen
- Grenzen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung
- Kenntnis externer Angebote für schwere Arbeitsplatzkonflikte und Mobbing

Die Berater müssen ihre Arbeit verschwiegen, neutral und umsichtig ausführen. Eine regelmäßige Supervision hilft ihnen, dies auch bei sehr komplexen Konflikten zu leisten.

Dokumentation der Arbeit

Eine Dokumentation dient dem Tätigkeitsnachweis und trägt zur Akzeptanz der Konfliktberatungsstelle bei den Leitungsgremien bei. Eine essenzielle Forderung an die schriftliche Dokumentation bleibt, dass die Anonymität der Ratsuchenden gewahrt wird: Es reicht aus, die Anzahl der Beratungsfälle zu erfassen und Statistiken über die beteiligten Berufsgruppen, Anzahl der Kontakte und Art der gefundenen Lösungen zu führen. Als hilfreich haben sich anonyme Dokumentationsbögen erwiesen, die bei jedem Beratungsfall routinemäßig ausgefüllt werden.

2.3 Konfliktlotsen

Sie können, alternativ oder ergänzend zur Beratungsstelle mit ausgebildeten Konfliktberatern, Konfliktlotsen einsetzen. Weil Konfliktlotsen lediglich eine Laienhilfe anbieten, werden sie eine professionelle Konfliktlösestelle jedoch kaum ersetzen können.

Wenn ein Lotse auf eskalierende Konflikte oder Mobbing angesprochen wird, macht er sich zunächst ein Bild von der Situation. Kleinere Konflikte versucht er selbst zu befrieden, schwierige Konflikte und Mobbingfälle leitet er weiter: Wann und an wen der Konfliktlotse Fälle weiterleitet, sollte offiziell geregelt sein. Wie die Konfliktberatung beruht auch die Arbeit der Lotsen auf den Prinzipien Freiwilligkeit, Schweigepflicht und Unparteilichkeit.

Konfliktlotsen bieten Laienhilfe bei Arbeitsplatzkonflikten an.

Auswahl der Konfliktlotsen

Konfliktlotsen sollten in jeder Abteilung und für jede Berufsgruppe ernannt werden. Für jeweils etwa 30 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Berufsgruppe wird ein Lotse empfohlen, so die Faustformel. Die Suche nach Kandidaten kann beispielsweise durch Vorschläge aus dem Kollegenkreis erfolgen, oder indem Sie interessierte Mitarbeiter auffordern, sich zu melden.

Aufgaben

Konfliktlotsen sind berufsgruppenübergreifend Ansprechpartner für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin, der oder die Spannungen, Störungen oder andere Konflikte in seinem Arbeitsbereich nicht selbst bewältigen kann.

Der Konfliktlotse bietet ein vertrauliches Gespräch an. Er stellt eine Konfliktdiagnose und berät den Betroffenen, wie dieser die Situation selbstständig angehen kann. Auf Wunsch kann der Lotse als Moderator zu einem Gespräch mit dem Konfliktgegner herangezogen werden – allerdings nur unter der Voraussetzung, dass alle Beteiligten der Moderation freiwillig zustimmen. Wo dies förderlich erscheint, vermittelt der Konfliktlotse die Betroffenen an eine professionelle Einrichtung im Haus oder außerhalb weiter, beispielsweise zum Sozialen Dienst, zum Betriebsarzt oder der Seelsorgeeinrichtung.

Es wird jedoch auch Fälle geben, die aus der Sicht des Betroffenen oder des Konfliktlotsen aus eigener Kraft nicht zu lösen sind. Dann wird die innerbetriebliche Konflikt-

beratungs- oder Schlichtungsstelle als nächsthöhere Instanz eingeschaltet.

Freistellung und Ausstattung

Die Konfliktlotsen werden für ihre Tätigkeit im erforderlichen Maße freigestellt. Um die nötige Diskretion zu gewährleisten, sollten Konfliktlotsen über eine eigene Telefonnummer mit Anrufbeantworter und eine E-Mail-Adresse erreichbar sein. Ihnen muss ein Raum zur Verfügung stehen, in dem sie ungestörte Gespräche führen können.

Fortbildung und Supervision

In einer – am besten mehrtägigen – Schulung soll ein Konfliktlotse spezielle Fähigkeiten erwerben und Kenntnisse erlernen:

- Konflikte und Mobbing unterscheiden
- Betroffene sachlich und neutral beraten
- Gesprächstechniken
- innerbetriebliche Konfliktlösungswege
- externe Angebote für die Lösung schwerer Arbeitsplatz- und Mobbingkonflikte

Zur gegenseitigen Unterstützung und kollegialen Beratung treffen sich die Konfliktlotsen regelmäßig unter externer Supervision.

2.4 Interne Schlichtungsstelle und externe Mediation

Häufig können Konfliktberater und Konfliktlotsen eine weitere Eskalation, schwere Zerwürfnisse oder sogar Mobbing verhindern. Die aktuellen Zahlen zeigen, dass Arbeitsplatzkonflikte jedoch oft genug unge-

In einem scheinbar festgefahrenen Konflikt formuliert die interne Fairness-Kommission einen Schlichterspruch.

löst bleiben oder weiter schwelen. Bereits 1998 forderte daher der Deutsche Ärztetag, in Krankenhäusern interne Schlichter einzusetzen. Alternativ kann der Fall in der nächsten Stufe an einen externen Mediator vermittelt werden.

Neben der eigentlichen Funktion, die Handlungsfähigkeit der Krankenhausorganisation zu optimieren, ist die Existenz weiterer Konfliktlöseinstanzen auch präventiv wirksam. Denn bevor sein Fall dem Schlichter vorgelegt wird, ist manch einer bereit, im Vorfeld einen Kompromiss zu suchen. Schließlich ist es nicht vorhersagbar, zu welchem Ergebnis die Schlichtung führen wird.

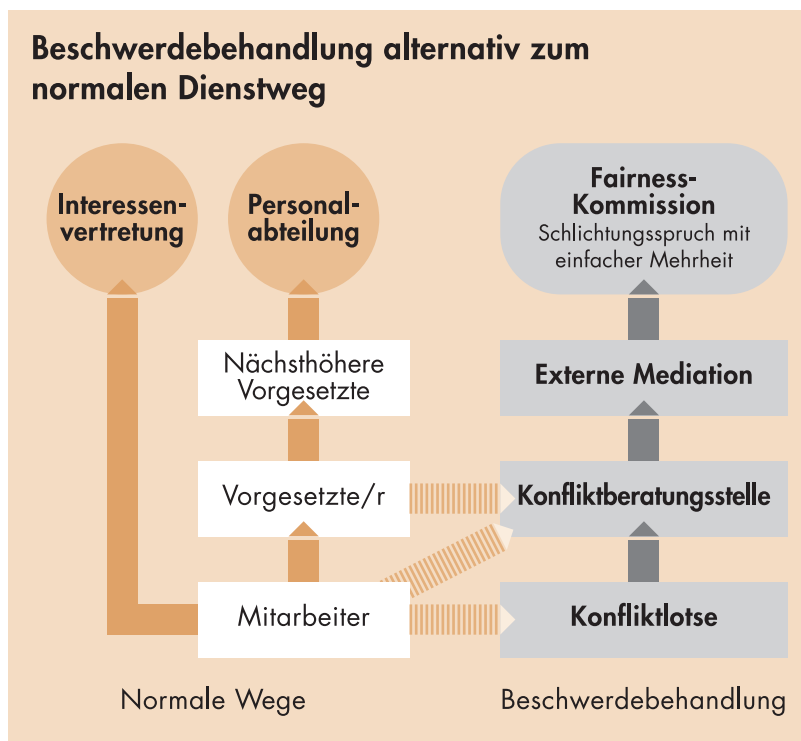
Die Schlichtungsstelle wird zuweilen auch als „Fairness-Kommission“ bezeichnet, um ihre Aufgabe – das partnerschaftliche Verhalten am Arbeitsplatz zu fördern – herauszustellen. Die Mitglieder der Fairness-Kommission können paritätisch vom Arbeitgeber und der betrieblichen Interessenvertretung benannt werden.

2.5 Mit Beschwerden umgehen

Um eine gleiche und faire Behandlung aller Arbeitsplatzkonflikte zu gewährleisten, aber auch um den Beteiligten Handlungssicherheit zu geben, sollte das Krankenhaus Regelungen zur Beschwerdebehandlung vereinbaren. Wir empfehlen, den konkreten Ablauf in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung festzulegen (siehe Kapitel 2.8).

Ein üblicher Beschwerdeweg führt über die Vorgesetzten oder die betriebliche Interessenvertretung zur Personalabteilung. Für die Behandlung von Beschwerden über Arbeitsplatzkonflikte und Mobbing ist ein eigenes, abgestuftes Verfahren sinnvoll:

- Stufe 1: vertrauliche Gespräche mit der zuständigen Führungskraft
- Stufe 2: vertrauliche Einschaltung der Konfliktberatungsstelle oder des Konfliktlotsen
- Stufe 3: Moderation durch die Konfliktberatungsstelle
- Stufe 4: Moderation durch einen externen Mediator
- Stufe 5: Abschließende Entscheidung durch die Fairness-Kommission



Neben dem normalen Dienstweg über Vorgesetzte sollten Regelungen explizit für die Behandlung von Beschwerden eingeführt werden.

2.6 Verantwortung der Führungskräfte

Soziale Kompetenzen

Gute Führung lässt sich auf eine einfache Formel bringen: Faire und konfliktfähige Vorgesetzte haben zufriedene Mitarbeiter.

Gerade Mediziner sehen sich selbst häufig in erster Linie als kompetente Fachleute, die die Bedeutung des Führungsstils eher unterbewerten. Ein guter Arzt zeichnet sich in den Augen von Kollegen und Chefs gemeinhin durch großen medizinischen Sachverstand aus. Ob er in der Lage ist, Auseinandersetzungen zwischen seinen Mitarbeitern zu lösen und Spannungen abzubauen, wird dagegen seltener nachgefragt. Die Aufgabe, Vorgesetzte für das Thema Mitarbeiterführung zu sensibilisieren, wird am ehesten von oben nach unten gemeistert: Die Verwaltung und ärztliche Leitung gehen mit gutem Beispiel voran. Viele Kliniken achten bereits bei der Auswahl neuer Chef- und Oberärzte auf Führungsqualitäten. Einige legen im Arbeitsvertrag leitender Ärzte fest, dass diese an Fortbildungen für Führungskräfte teilnehmen.

Führungskräfteschulungen können zur Prävention von Mobbing beitragen, indem sie soziale Kompetenzen trainieren und themenbezogene Kenntnisse vermitteln.

Inhalte von Führungskräftebildungen

- Wertschätzung vermitteln im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- sachliche Kritikgespräche führen und versehentliche Kränkungen vermeiden
- Konfliktgespräche moderieren
- Teamkonflikte wahrnehmen und diagnostizieren
- Konflikteskalationsstufen differenzieren
- Mobbing und Mobbing-ähnliches Verhalten erkennen
- Regeln für die Konfliktintervention aufstellen
- Interventionsmöglichkeiten bei Mobbing
- Grenzen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung

Auch Vortragsreihen, Coaching oder 360-Grad-Feedback sind geeignet, um elementare Führungskompetenzen zu vermitteln und zu vertiefen.

Mobbing aufdecken

Mobbing findet im Verborgenen statt. Zu 38 Prozent geht Mobbing allein von den Vorgesetzten aus, in 13 Prozent der Fälle mobben sie gemeinsam mit Kollegen. Das hat eine Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2000 gezeigt.

Aber was ist mit den restlichen 50 Prozent der Mobbingfälle, an denen Führungskräfte nicht beteiligt sind? Diese Fälle blieben der Studie nach größtenteils unerkannt oder die Leitung war nicht in der Lage, sie zu stoppen.

Vertrauensvolles Arbeitsklima gestalten

Die Prävention von Mobbing gehört jedoch zu den Führungsaufgaben. Vorgesetzte sollten ein vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen, um Arbeitsplatzkonflikten frühzeitig zu begegnen. Sie sollten deutlich machen, dass sie – falls doch einmal Konflikte auftreten – zum Dialog bereit sind.

- Schaffen Sie klare Zuständigkeiten
- Übertragen Sie Aufgaben eindeutig an Mitarbeiter
- Geben Sie klare Rückmeldung über Arbeitsergebnisse
- Beteiligen Sie Mitarbeiter an Entscheidungen, die den Arbeitsbereich betreffen
- Gehen Sie selbst vorbildlich mit Konflikten um: offen und fair
- Unterlassen Sie herabsetzende – auch scherzhafte oder ironische – Handlungen und Gesten
- Nehmen Sie Signale für Missstimmungen im Team wahr und reagieren Sie darauf
- Seien Sie ansprechbar für Konflikte
- Sprechen Sie Probleme und Konflikte selbst an
- Klären Sie Konflikte im Gespräch

Bei Verdacht einschreiten

Hat sich ein Mitarbeiter über Mobbing beklagt oder besteht der Verdacht, einer Ihrer Mitarbeiter könne schikaniert oder gemobbt werden? Schaffen Sie Klarheit in einem Vier-Augen-Gespräch.

- Teilen Sie eigene Beobachtungen konkret mit: Wie verhält sich der Betroffene und wie das Team?
- Suchen Sie Hinweise auf weitere Mobbinghandlungen oder fragen Sie danach!

- Dokumentieren Sie die Mobbinghandlungen!
- Fragen Sie nach möglichen Hintergründen!

Bevor Sie handeln, sollten Sie die Konfliktsituation und das Mobbingverhalten analysieren. Welche Motive können den Widersacher antreiben? Wenn dadurch nicht die Vertraulichkeit des Gesprächs mit dem Betroffenen verletzt wird, können Sie sich bei weiteren Mitarbeitern nach deren Beobachtungen und Meinungen erkundigen.

Kommen Sie zu dem Schluss, dass der oder die Betroffene tatsächlich Opfer unfairer Attacken ist, empfehlen wir, die Widersacher zu Einzelgesprächen einzuladen.

- Präsentieren Sie möglichst gut belegbare Fakten für die Mobbingattacken!
- Fragen Sie nach den Gründen und Hintergründen!
- Bieten Sie gegebenenfalls eine Lösung des zugrunde liegenden Konflikts an!
- Stellen Sie klar, was Sie unter fairem Verhalten am Arbeitsplatz verstehen und welche Handlungsweisen Sie nicht dulden!
- Kündigen Sie auch Sanktionen für den Fall fortgesetzten Mobbing an!

Sofern die Gespräche mit den Gegenspielern nicht kurzfristig erfolgreich sind, sollten Vorgesetzte sich nicht scheuen, Hilfe anzufordern, etwa von der Personalabteilung, dem Personal- oder Betriebsrat oder der hausinternen Anlaufstelle für Konflikte. Je länger Führungskräfte tatenlos einem Ausgrenzungs- oder Mobbingprozess zuschauen, umso gra-

vierender werden die Folgen für den Betroffenen, aber auch für die Abteilung sein.

Neue Mitarbeiter einarbeiten

Untersuchungen zeigen, dass das Risiko, gemobbt zu werden, in den ersten sechs Monaten nach Antritt einer neuen Stelle besonders hoch ist. Hier kann das Krankenhaus präventiv handeln, wenn neue Mitarbeiter gut eingearbeitet werden. Bewährt

haben sich Patenschaften von erfahrenen Mitarbeitern, die den Neulingen für Fragen zur Seite stehen und ihnen bei Problemen helfen.

Nach einer angemessenen Zeit sollte die Personalabteilung bei den neuen Mitarbeitern, aber auch im Team nachfragen, ob sich die Integration zufrieden stellend entwickelt hat.

Wie Führungskräfte Teamkonflikte managen

Wenn ein Konflikt zu eskalieren droht, sollten Führungskräfte intervenieren. Hierzu bietet sich ein stufenweises Vorgehen an:

1. An erster Stelle steht das vertrauliche Gespräch mit dem Betroffenen. In diesem Gespräch wird die Konfliktsituation gemeinsam analysiert und es werden Wege skizziert, wie der Betroffene selbst aus der Situation herausfinden könnte. Unter Umständen ist parallel ein vertrauliches Gespräch mit der anderen Konfliktpartei ratsam. Achten Sie dabei darauf, dass Sie keinesfalls vertrauliche Informationen weitergeben, ohne dies vorher abgesprochen zu haben.
2. Spätestens nach vier Wochen wird das vertrauliche Gespräch wiederholt. Zeigt sich noch keine Verbesserung, so wird mit Einverständnis des Betroffenen ein gemeinsames Konfliktgespräch mit allen Konfliktparteien vereinbart.
3. Sie führen ein moderierendes Gespräch mit den Konfliktparteien. Dabei haben Sie die Rolle eines neutralen Dritten. Sie leiten die Konfliktparteien an, eine gemeinsame Lösung zu finden. Wenn die Fronten bereits sehr verhärtet sind, empfehlen sich unter Umständen erneut separate Gespräche mit den Kontrahenten.
4. Wenn die Situation innerhalb von vier Wochen nicht spürbar besser ist, sollten Sie den Fall an einen anderen Moderator weitergeben, zum Beispiel an die Personalabteilung, die Konfliktberatungsstelle oder den Sozialberater.
5. Bleibt ein Erfolg aus, kann ein externer Mediator eingeschaltet werden.
6. Wenn die Stufen 1 bis 5 nicht innerhalb angemessener Zeit – maximal vier Wochen zwischen jedem Schritt – zur Lösung des Konflikts führen, so sind in letzter Instanz arbeitsrechtliche Konsequenzen geboten. Solche Konsequenzen können die Versetzung, Abmahnung oder Kündigung des Verursachers sein.

2.7 Schulungen für Mitarbeiter

Bieten Sie Konflikttrainings im Rahmen der innerbetrieblichen Fortbildung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Das unterstreicht den Stellenwert, den die Krankenhausleitung diesem Thema beimisst.

Sinnvoll sind beispielsweise Teamtrainings für Stationsteams, für den OP, für Funktionsbereiche oder die Verwaltung. Idealerweise werden diese Teamtrainings präventiv durchgeführt, bevor Konflikte entstehen.

2.8 Betriebs- / Dienstvereinbarungen

Ein Muster für Betriebs- oder Dienstvereinbarungen finden Sie im Anhang.

Die Maßnahmen zum Konfliktmanagement und zur Prävention von Mobbing sollten verbindlich zwischen Klinikleitung und betrieblicher Interessenvertretung festgeschrieben werden. Einen Vorschlag für eine solche Betriebs- oder Dienstvereinbarung der Ärztekammer Nordrhein finden Sie im Anhang.

3 Umsetzung

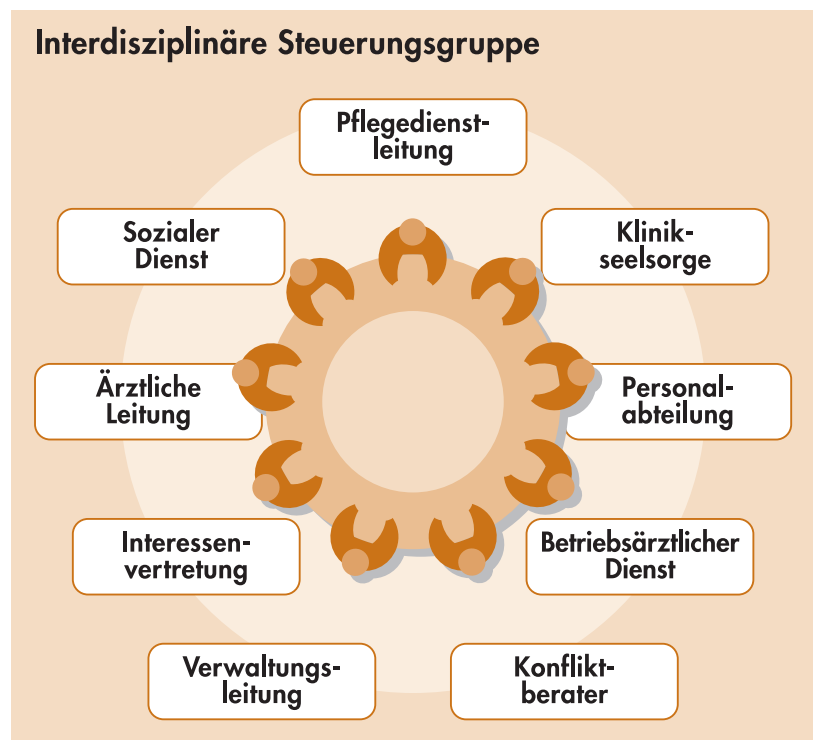
In Kapitel 2 wurden verschiedene Maßnahmen vorgestellt, mit denen ein besseres Konfliktmanagement und Prävention von Mobbing im Krankenhaus eingeführt werden kann. Die BGW empfiehlt, diese Maßnahmen nicht einzeln auszuprobieren, sondern systematisch als innerbetriebliches Projekt umzusetzen. Sie können auch schrittweise vorgehen, indem Sie zunächst Erfahrungen mit einem Pilotprojekt in einer Abteilung gewinnen. Im nächsten Schritt können Sie die Maßnahmen mit geringeren Reibungsverlusten und vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen auf weitere Abteilungen der Klinik übertragen.

Eine Steuerungsgruppe einberufen

Bevor es losgeht, sollte eine Steuerungsgruppe eingerichtet werden, die das Projekt „Konfliktmanagement und Prävention von Mobbing“ koordiniert und lenkt. Damit Fachleute für alle relevanten Fragestellungen vertreten sind, sollten für die Projektgruppe folgende Mitglieder gewonnen werden:

- Ärztliche Leitung
- Pflegedienstleitung
- Verwaltungsleitung
- Personalabteilung
- betriebliche Interessenvertretung (Betriebsrat, Mitarbeitervertretung)
- Sozialer Dienst
- Betriebsärztlicher Dienst
- Klinikseelsorge
- engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Haus
- Die Mitglieder der im Projektverlauf eingerichteten Konfliktberatungsstelle und die ernannten Konfliktlotsen rücken nach

Möglicherweise besteht in der Klinik bereits ein ähnlich zusammengesetztes Projektteam, beispielsweise zum Themenbereich Arbeits- und Gesundheitsschutz. So ein bereits eingespieltes Team könnte gut mit der Projektsteuerung beauftragt werden. Denkbar wäre auch, die Steuerungsgruppe dem gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsschutzausschuss anzugliedern.



Tipp: Vernetzen Sie die Steuerungsgruppe „Konfliktmanagement“ mit dem Arbeitsschutzausschuss oder ähnlichen Gremien.

Aufgaben der Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe sollte alle Berufsgruppen und Hierarchieebenen gewinnen und dazu motivieren, das Projekt zu unterstützen. Denn diese Multiplikatoren können helfen, das Projekt in der gesamten Belegschaft bekannt zu machen und eine breite Zustimmung zu gewinnen.

Die Projektgruppe wählt Maßnahmen für die Umsetzung in der Klinik aus und koordiniert den weiteren Verlauf. Das Projektteam arbeitet Regeln zur Beschwerdebehandlung aus und entwickelt eine entsprechende Betriebsvereinbarung. Vor dem Projektabschluss überprüft die Steuerungsgruppe schließlich den Erfolg der veranlassten Schritte.

Den Erfolg messen

Unmittelbar nachdem die ersten Präventionsmaßnahmen eingeführt wurden, können Mobbing und schwere Konflikte am Arbeitsplatz scheinbar zunehmen. Möglicherweise wird plötzlich jeder Disput und jede Missstimmung als Mobbing bezeichnet, weil Führungskräfte und Beschäftigte für das Thema sensibilisiert sind. Mit der Zeit entwickelt sich eine Gelassenheit im Umgang mit den Konflikten und die Mitarbeiter lernen, zwischen lösbaren Konflikten und schädlichem Mobbing zu unterscheiden.

Dennoch, der Erfolg der Maßnahmen zum Konfliktmanagement und zur Prävention von Mobbing sollte in Abständen überprüft werden. Dazu bietet sich die Befragung der Mitarbeiter an.

Weitere Rückschlüsse auf das Betriebsklima können mit Hilfe von Indikatoren gewonnen werden, beispielsweise der Anzahl der Mitarbeiter, die sich an Betriebsfesten beteiligen, dem Krankenstand, der Fluktuationsrate oder der Zahl der Verbesserungsvorschläge und Initiativen. Auf ein verbessertes Betriebsklima weist hin, wenn gemeinsam genutzte Räume pfleglicher behandelt werden. Erfolg bedeutet, dass Konflikte offener und lösungsorientiert ausgetragen werden.

Und noch ein paar Tipps

Veränderungen brauchen Zeit. Viele, oftmals kleine Schritte werden nötig sein, bis sich das Betriebsklima auf einer Krankenstation oder in einem ganzen Krankenhaus spürbar verbessert. Zu Beginn des Projekts mögen sich einige Beschäftigte skeptisch fragen, was die Maßnahmen denn bringen sollen und ob „die da oben“ es wirklich ernst meinen. Deshalb ist es wichtig, dass sich alle Entscheidungsträger zu den Zielen des Projektes bekennen. Damit zeigen sie, wie wichtig ihnen ein gutes Betriebsklima und gesunde, zufriedene Mitarbeiter sind. Diese Glaubwürdigkeit trägt häufig maßgeblich zum Erfolg eines Projektes bei. Denn nur mit dem persönlichen Einsatz aller, vom ärztlichen Direktor bis zum Auszubildenden, kann ein positives Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem alle gern und gut arbeiten.

4 Ratschläge für Betroffene

4.1 Den eigenen Standpunkt finden

Was kann ein Mitarbeiter tun, der sich ausgegrenzt, drangsaliert oder sogar gemobbt fühlt? Bevor er irgend etwas unternimmt, sollte er seine Situation zunächst genau analysieren. Der Betroffene sollte für sich selbst folgende Fragen beantworten:

- Durch welche Bedingungen oder Handlungen fühle ich mich beeinträchtigt?
- Wer ist für diese Bedingungen verantwortlich oder wer übt diese Handlungen aus?
- Welcher Konflikt könnte sich dahinter verbergen?
- Wie stehe ich zu dem möglichen Konflikt? Welche Lösungen halte ich für denkbar?
- Wie weit hat sich der Konflikt schon entwickelt? Welche anderen Personen sind bereits einbezogen?
- Was wünsche ich mir zukünftig im Umgang mit meinen Kollegen, mit meinem Vorgesetzten?
- Was bin ich bereit, dafür zu geben?

Bereits zu Beginn eines Konfliktes ist eine gründliche Dokumentation empfehlenswert. Wir raten, ein Mobbingtagebuch zu führen, in das der Betroffene alle Schritte seines Vorgehens und das seiner Widersacher einträgt. Zur eigenen Absicherung sollten alle schriftlichen Dokumente gesammelt werden. Dabei ist Diskretion angeraten, denn der Gegner würde dies als weitere Provokation werten.

4.2 Schritte zur Konfliktlösung

Vertrauensperson suchen

Betroffene Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter sollten sich frühzeitig eine Vertrauensperson im Betrieb suchen, die sie über den Konflikt informieren. Diese Person könnte in einer späteren Phase ein wichtiger Ratgeber und Zeuge sein. Vielleicht findet sich auch ein Mensch, mit dem sich vertrauensvoll besprechen lässt, welche eigenen Anteile der Angegriffene selbst an dem Arbeitsplatzkonflikt hat.

Den Widersacher direkt ansprechen

Mobbingprozessen liegt immer ein ungeklärter Konflikt zugrunde. Typischerweise spricht jedoch niemand den Konflikt an. Wenn ein Vier-Augen-Gespräch mit dem Widersacher möglich ist, kann gemeinsam versucht werden,

- den Konflikt zu benennen,
- die wechselseitigen Interessen zu klären,
- Lösungen zu überlegen und/oder
- sich auf einen neutralen Schlichter zu einigen.

Auf ein solches Gespräch sollte man sich sehr gut vorbereiten. Eventuell bietet es sich an, einen möglichen Gesprächsverlauf im privaten Umfeld als Rollenspiel auszuprobieren. Auf keinen Fall sollte das Gespräch aus spontanem Ärger heraus geführt werden.

4.3 Sich wehren gegen Mobbing

Den Vorgesetzten einschalten

Bei Konflikten zwischen Kollegen kann es sinnvoll sein, frühzeitig den Vorgesetzten zu informieren. Dabei gilt es, die Grenze zwischen Information und „Kollegen anschwärzen“ sorgfältig zu ziehen – eine pauschale Regel gibt es hier nicht. Der Betroffene sollte sich vor dem Gespräch mit seinem Vorgesetzten bewusst machen, welche Handlungsweise er von ihm erwartet: konkret beschreiben, was der Chef tun soll, um in diesem Fall zu vermitteln. Dazu empfiehlt es sich, Argumente zu sammeln, weshalb das auch in seinem Interesse und im Interesse des Hauses sein könnte.

Falls die Schikane vom Vorgesetzten ausgeht, kann der Betroffene sich prinzipiell an den nächsthöheren Vorgesetzten wenden. In vielen Fällen ist dieser Weg jedoch risikoreich und sollte nicht ohne Beistand, beispielsweise durch den Betriebsrat, gegangen werden.

Anstelle des Vorgesetzten kann auch eine Vertrauensperson – etwa ein Konfliktlotse oder Konfliktberater – zurate gezogen werden. Diese Vertrauensperson kann helfen, eine Ausweitung des Konfliktes zu vermeiden. Dazu sollte sie möglichst frühzeitig einbezogen werden.

Wenn ein Streit eskaliert, schließt sich bisweilen eine ganze Abteilung oder Arbeitsgruppe gegen einen Kollegen zusammen. Aus einer solchen Situation kann sich diese Person häufig nicht mehr aus eigener Kraft befreien. Typisch für diese Phase ist, dass der eigentliche Konflikt bereits in den Hintergrund getreten ist. Stattdessen werden immer neue Vorurteile und Vorwürfe geäußert, die auf den unerwünschten Mitarbeiter persönlich zielen. Jetzt muss der Betroffene sehr genau abwägen, welche Schritte er unternehmen möchte:

Beschwerde beim Betriebsrat

Im Betriebsverfassungsgesetz ist festgelegt, dass jeder Arbeitnehmer das Recht hat, sich beim Arbeitgeber zu beschweren, „wenn er sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebes benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt. Er kann ein Mitglied des Betriebsrats zur Unterstützung oder Vermittlung hinzuziehen.“ (BetrVG § 84 ff.). Personalrat und Mitarbeitervertretung sind in ähnlicher Weise verpflichtet, Beschwerden von Beschäftigten aufzugreifen und zu verfolgen.

Eingabe bei der Personalabteilung

Wenn das Vertrauensverhältnis zum Betriebsrat gestört ist – etwa, weil die Widersacher selbst im Betriebsrat aktiv sind oder dort gute Freunde haben – kann der Betroffene sich direkt an die Personalabteilung wenden und auf eine Lösung drängen. Damit dieser Weg erfolgreich ist muss es ihm gelingen, eine Vertrauensperson in der Personalabteilung für den Fall zu interessieren. Der

Betroffene muss deutlich machen, dass er sich nicht über seine Widersacher beklagen will, sondern dass er mit einem solchen Schritt die Spirale des Mobbingprozesses anhalten möchte.

Externe Hilfe einholen

Bei sehr festgefahrenen Konfliktsituationen ist es zuweilen aussichtsreicher, eine externe Beratungsstelle aufzusuchen. Adressen solcher Ansprechpartner, wie Mobbingtelefon oder Mobbingberatung, findet man im Internet. Externe Berater können mit dem Betroffenen zusammen eine neutrale Problemanalyse durchführen und mögliche Schritte gemeinsam erarbeiten.

Juristische Schritte gegen den Widersacher oder den Arbeitgeber

Grundsätzlich steht jedem Beschäftigten der Weg offen, sich auch mit juristischen Mitteln gegen Drangsalierung und Belästigung auf der Arbeitsstelle zu wehren. In der Praxis führt dieser Weg häufig zu einer weiteren Verschlechterung des Betriebsklimas: Juristische Schritte sollten nur dann eingeleitet werden, wenn alle anderen Maßnahmen versagt haben.

5 Prävention – die BGW als Ihr Ansprechpartner

Um wirkungsvolle Präventionsmaßnahmen entwickeln und anbieten zu können, leisten wir auch Grundlagenarbeit und engagieren uns in der Forschung.

Die BGW und die Ärztekammer Nordrhein haben in der Zusammenarbeit mit der Universität Hamburg ein etwa zweieinhalbjähriges Praxis-Projekt durchgeführt, um die Wirksamkeit der verschiedenen hier vorgestellten Präventionsmaßnahmen und Methoden eines Konfliktmanagements bewerten zu können.

Hintergrund war die im Vergleich zum Durchschnitt der deutschen Arbeitswelt signifikant erhöhte Zahl von Mobbingfällen in Kliniken und, nicht zuletzt, die Zunahme von Beschwerden aus dem Kreis der Klinikärzte.

Drei Kliniken haben teilgenommen. Die Häuser beziehungsweise die teilnehmenden Bereiche hatten zwischen 300 und 1.000 Mitarbeiter. Im Projekt haben wir die Wirkung und Akzeptanz verschiedener Angebote zum Konfliktmanagement über einen längeren Zeitraum beobachtet.

- Interne Öffentlichkeitsarbeit
- Betriebsvereinbarung „Mobbing“
- Qualifizierung von Führungskräften (Kommunikation, Konfliktmanagement und Mobbingprävention)
- Einrichtung einer internen Beratungsstelle
- Einsatz von Konfliktlotsen

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass sich eine Unternehmenskultur dann erfolgreich gestalten und verbessern lässt, wenn die Leitung dem Prozess mit Engagement und Aus-

dauer Rückhalt verschafft. Ebenso wesentlich für den Projekterfolg ist ein engagierter Steuerkreis. Transparente Kommunikationswege und verbindliche Absprachen innerhalb des Steuerkreises tragen zum Projekterfolg bei.

Ein Angebot, das mit großem Erfolg angenommen wurde, war die Beratungsstelle für Konflikte.

Tendenziell war die Berufsgruppe der Ärzte der Prävention von Mobbing gegenüber weniger aufgeschlossen als andere Berufsgruppen.

Generell positiv wertete die Belegschaft, dass die Leitung ihr Interesse an einer verbesserten Konfliktkultur zum Ausdruck brachte.

Unser Angebot

Mehr zum Thema erfahren Sie in unserem Fachbereich Gesundheitsschutz. Richten Sie Ihre Anfrage bitte per E-Mail an psychologie@bgw-online.de.

Informieren Sie sich auch über unsere Arbeitsmaterialien zur Mitarbeiterbefragung oder unsere Seminare für Führungskräfte.

Sie möchten mehr erfahren über Organisationsentwicklung und -kultur? Als unsere Kunden können Sie Info-Broschüren kostenlos bestellen. Nutzen Sie unseren Internetauftritt www.bgw-online.de für Ihre Bestellung.

Anhang

A1 Muster-Betriebsvereinbarung

Muster-Vereinbarung der Ärztekammer Nordrhein für partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz und zur Einrichtung einer Beratungsstelle zur Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz zwischen ... [Arbeitgeber], der Personalvertretung, dem ärztlichen Direktor und der Betriebsleitung, vertreten durch

Präambel

Es besteht Einvernehmen, dass soziales Fehlverhalten wie Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung das Betriebsklima negativ beeinflussen, zu Störungen der Arbeitsabläufe führen, die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Gesundheit beeinträchtigen.

Hierdurch entsteht Schaden für den Betrieb (durch Fehlzeiten, Fehl- und Minderleistungen, Fluktuation etc.) und die Gesellschaft (Kosten durch Heilbehandlung, Rehabilitation, Arbeitslosigkeit, Frühberentung und Zerrüttung von Familien).

Unser Krankenhaus [Unternehmen, Institution etc. ...], das sich als Einrichtung dem Wohl und der Gesundheit der Bevölkerung verpflichtet sieht, sieht sich in besonderem Maße der WHO-Charta zur Gesundheitsförderung [1] sowie einem erweiterten Präventionsbegriff entsprechend SGB VII [2] und dem Arbeitsschutzgesetz [3] verbunden.

[1] Charta der 1. Internationalen Konferenz zur Gesundheitsförderung, Ottawa, 1986

[2] Sozialgesetzbuch VII, Gesetzliche Unfallversicherung

[3] Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG)

Es steht ein für eine Unternehmenskultur, die geprägt ist von partnerschaftlichem Umgang am Arbeitsplatz. Dies schafft die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und fördert damit die Gesundheit am Arbeitsplatz.

Begriffsbestimmung

(1) Mobbing findet statt, wenn jemand am Arbeitsplatz schikaniert, bedrängt, herabgesetzt oder ausgegrenzt wird. Mobbing beeinträchtigt die Persönlichkeitsentwicklung, das Selbstwertgefühl sowie die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der betroffenen Person, es verletzt ihre Würde und ihr soziales Ansehen. Mobbing verhindert, dass die Betroffenen ihre Fähigkeiten einbringen und ihre fachlichen Aufgaben sinnvoll wahrnehmen können.

Leymann nennt fünf Klassen von Handlungen, die, wenn sie ausreichend lange und wiederholt auftreten, Mobbing ausmachen:

- Angriffe auf die Möglichkeit, zu kommunizieren
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit

(2) Diskriminierung ist die Herabsetzung von Beschäftigten wegen ihrer Behinderung, Herkunft, Hautfarbe, Religion, politischer Anschauung oder sexuellen Identität und verletzt die Würde der betroffenen Personen sowie ihre Grundrechte.

(3) Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist jedes vorsätzliche sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde des Menschen am Arbeitsplatz verletzt. Ausschlaggebend sind die Empfindungen der Betroffenen.

Als besonders schwerwiegend wird die Belästigung angesehen, wenn sie sich gegen Nachgeordnete richtet oder mit Hinweisen auf eine mögliche Verknüpfung der Erfüllung von sexuellen Forderungen und dem Fortkommen oder der Benachteiligung im Arbeitsleben verbunden wird.

§ 1 Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für alle Beschäftigten des

§ 2 Grundsätze

(1) Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter verpflichtet sich, zur Einhaltung des Arbeitsfriedens und eines guten Arbeitsklimas beizutragen. Hierzu gehört vor allem, die Persönlichkeit jeder Mitarbeiterin/jedes Mitarbeiters zu respektieren. Diese Dienstvereinbarung dient der Prävention von Mobbing, Diskriminierung sowie sexueller Belästigungen. Sie regelt das Verfahren bei Konflikten und unterstützt bei arbeitsrechtlichen, dienstrechtlichen und berufsrechtlichen Problemen.

(2) Die Vertragspartner verpflichten sich, ein partnerschaftliches Arbeitsklima zu fördern und aufrechtzuerhalten. Hierzu werden Maßnahmen der Prävention ergriffen sowie Hilfestellung bei Konflikten angeboten.

(3) Die sonstigen Rechte der Personalvertretung (Mitarbeitervertretung, Betriebsrat, ...) bleiben unberührt.

§ 3 Pflichten des Arbeitgebers/Dienstherrn

(1) Die/das ... als Arbeitgeber/Dienstherr missbilligt jede Form von Mobbing und Diskriminierung sowie sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und verpflichtet sich zu präventiven Maßnahmen.

(1) Die/das ... verpflichtet sich, in Abstimmung mit den Betroffenen, das in dieser Vereinbarung vorgeschlagene Verfahren zur Lösung von Konflikten einzuhalten. Den Beschwerdeführerinnen/Beschwerdeführern darf aus der Mitteilung eines Fehlverhaltens kein Nachteil entstehen.

§ 4 Verantwortung der Vorgesetzten

(1) Die Vorgesetzten tragen durch ihr Verhalten zu einem Betriebsklima bei, in dem die persönliche Integrität und die Selbstachtung aller Beschäftigten respektiert werden.

(2) Die Vorgesetzten ergreifen Maßnahmen zur Prävention von Konflikten am Arbeitsplatz. Für den ärztlichen Bereich ist ein Maßnahmenkatalog in der Anlage beigefügt, der ebenfalls Gegenstand der Vereinbarung ist. Die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist für jede Abteilung innerhalb von drei Monaten nach Inkrafttreten der Vereinbarung auszuarbeiten und umzusetzen. Sie ist jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter und der unter § 6 genannten Beratungsstelle zur Verfügung zu stellen. [Für die Bereiche Verwaltung, Pflege und weiteres Personal (Reinigung, Technik etc.) wird analog hierzu die Erarbeitung eines Maßnahmenkataloges zur Prävention von Konflikten am Arbeitsplatz empfohlen.]

(3) Die Vorgesetzten tragen die Verantwortung dafür, dass Hinweisen auf Mobbing, Diskriminierung oder eventuelle sexuelle Belästigung an ihrem Arbeitsplatz unverzüglich nachgegangen wird.

(4) Die Vorgesetzten verpflichten sich, die genannten Verhaltensregeln und Maßnahmen einzuhalten. Bei wiederholter Nichteinhaltung ist die Einleitung dienst-, arbeits- oder berufsrechtlicher Maßnahmen durch die Klinikleitung zu prüfen.

§ 5 Unterstützung der Betroffenen

Die Mitarbeiter werden ausdrücklich ermutigt, ein Fehlverhalten im Sinne dieser Vereinbarung nicht hinzunehmen, sondern sich dagegen zur Wehr zu setzen. Fühlt sich der Betroffene nicht in der Lage, den Konflikt selbst zu lösen, kann er sich durch die Beratungsstelle beraten bzw. unterstützen lassen (§ 6).

§ 6 Beratungsstelle zur Konfliktlösung

(1) In ... wird eine Beratungsstelle zur Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz eingerichtet.

(2) Die Beratungsstelle hat folgende Aufgaben:

- Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb
- Entgegennahme von Beschwerden
- Prüfung, ob es sich um einen Fall im Sinn dieser Dienstvereinbarung handelt
- Beratung der Betroffenen
- Einleitung eines betriebsinternen Schlichtungsverfahrens, ggf. unter Einbeziehung externer Hilfen
- Erstellen einer Jahresstatistik

(3) Die Mitglieder der Beratungsstelle sind weisungsunabhängig in der Wahrnehmung dieser Funktion. Sie sollten über eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern verfügen. Als Mitglieder der Beratungsstelle scheinen besonders geeignet der Betriebsarzt, ggf. gemeinsam mit jeweils einem gewählten Vertreter der jeweiligen Berufsgruppe (z. B. Ärzte, Pfleger, Verwaltung, Sozialarbeiter oder externe Berater).

(4) Den Mitgliedern der Beratungsstelle darf aus dieser Funktion kein beruflicher oder arbeitsrechtlicher Nachteil entstehen.

(5) Die Mitglieder der Beratungsstelle werden von anderweitigen dienstlichen Tätigkeiten freigestellt, soweit es zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Beratungsstelle erforderlich ist.

(6) Die Mitglieder der Beratungsstelle werden für diese Aufgabe geschult.

(7) Die Mitglieder der Beratungsstelle unterliegen der Schweigepflicht. Sie sichern absolute Vertraulichkeit der ihnen im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit übermittelten Informationen zu, soweit nicht ausdrückliches Einverständnis zur Weitergabe von bestimmten Informationen besteht.

(8) Die Beratungsstelle wird unter Wahrung des Datenschutzes anonymisiert über Kündigungen und Krankenstand der einzelnen Abteilungen und ggf. über die Ergebnisse der in einer Gefährdungsanalyse nach § 5 Arbeitsschutzgesetz festgestellten psychosozialen Belastungen informiert.

(9) Die Klinik stellt der Beratungsstelle entsprechende Räumlichkeiten zur Verfügung.

(10) Die Beratungsstelle ist über eine Telefonnummer zur aktuellen Kontaktaufnahme erreichbar. Sie gibt regelmäßige Sprechzeiten bekannt.

§ 7 Verfahrensschritte und Zeitrahmen

(1) Die/der Betroffene nimmt telefonisch oder persönlich Kontakt mit der Beratungsstelle auf.

(2) Den/dem Betroffenen ist innerhalb von zwei Wochen nach erster Kontaktaufnahme ein Beratungstermin einzuräumen.

(3) Die Beratungsstelle prüft, ob es sich um einen Fall im Sinn dieser Vereinbarung handelt.

(4) Die Beratungsstelle leitet mit Einverständnis der/des Betroffenen ggf. ein betriebsinternes Schlichtungsverfahren ein. Hierzu kann sie alle Beteiligten zu Stellungnahmen auffordern. Diese müssen binnen einer Frist von ... der Beratungsstelle vorgelegt werden.

(5) Die Beratungsstelle kann die Beteiligten zu einem Schlichtungsgespräch einladen. Das Gespräch soll in angemessener Frist (in der Regel innerhalb von zwei Wochen) stattfinden.

(6) Die Beratungsstelle kann ggf. weitere Stellen (z.B. Verwaltungsleitung, ärztlicher Direktor, Pflegedienstleitung) zum Gespräch hinzuziehen. Das Ergebnis des Gespräches sowie die vereinbarten Regelungen zur Konfliktlösung werden protokolliert.

(7) Hält die Beratungsstelle es für erforderlich, können externe Hilfen (Mediatoren, Konfliktberater, Moderatoren etc.) einbezogen werden. Die dadurch entstehenden Kosten werden zunächst von der Klinik getragen.

§ 8 Informationspflicht

Alle Beschäftigten der ... werden über diese Vereinbarung informiert. Die Vereinbarung wird jeder neuen Mitarbeiterin/jedem neuen Mitarbeiter bei Neueinstellung mit dem Arbeitsvertrag ausgehändigt, die/der die Kenntnisnahme mit Unterschrift bestätigt. Die Vereinbarung ist in jeder Abteilung öffentlich so auszuhängen, dass jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter Einsicht nehmen kann.

§ 9 Inkrafttreten und Geltungsdauer

Diese Vereinbarung tritt zum ... in Kraft.
Sie gilt, bis sie durch eine andere Vereinbarung ersetzt wird.

Ort, Datum und Unterschrift

Arbeitgeber, vertreten durch ...

Ärztlicher Direktor ...

Personalvertretung, vertreten durch ...

die Betriebsleitung, vertreten durch ...

A2 Artikel für die interne Kommunikation

Tipp: Laden Sie diese Artikel von unserer Internetseite www.bgw-online.de herunter und kopieren Sie die Texte zur weiteren Verwendung.

Mobbing – was ist das?

Soziales Fehlverhalten wie Mobbing stellt ein Problem in Einrichtungen des Gesundheitswesens dar. Es stört die Arbeitsabläufe, beeinträchtigt die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Gesundheit der Mitarbeiter.

Mobbing kann enorme Folgeschäden im weiteren Umfeld nach sich ziehen:

- Der Klinikbetrieb erleidet Einbußen als Folge von Fehlzeiten, Fehl- und Minderleistungen, Fluktuation, ...
- Die Gesellschaft trägt Kosten für Heilbehandlungen, Rehabilitation, Arbeitslosigkeit, Frühberentung erkrankter Betroffener.
- In einigen Fällen kann es die Familien der Betroffenen zerrütten.

Viele Mitarbeiter stellen sich nun die Frage: Ab wann soll man von Mobbing reden? Der Begriff wird sehr oft verwendet. Zwei Kollegen streiten sich, der Vorgesetzte macht eine ungerechte Bemerkung oder ein Mitarbeiter gibt eine beleidigende Äußerung von sich: schon wird der Vorwurf des Mobbing laut. Zu recht? Nein!, denn Mobbing ist recht gut definiert:

- Mobbing ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person am Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und in dieser Situation unterlegen ist.
- Solch eine Situation wird dann als Mobbing bezeichnet, wenn die feindseligen Handlungen häufig und wiederholt auftreten (mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum (mindestens sechs Monate) erstrecken.

Nicht als Mobbing bezeichnet werden sollten einmalige Vorfälle oder ein Konflikt zwischen zwei gleich starken Parteien. Auch ein allgemein „raues“ Arbeitsklima oder belastende Arbeitsbedingungen, unter denen alle leiden, sind noch kein Mobbing, auch wenn es oft vorkommt, dass aus solchen Arbeitssituationen in einem späteren Stadium Mobbing entsteht.

Häufig wird bei Mobbing von Opfern und Tätern geredet und damit auch die Schuldfrage geklärt: Schuld sind die Täter, die Opfer sind unschuldig. Es gibt jedoch sehr vielfältige Entwicklungswege hin zu Mobbing, und nur in den seltensten Fällen ist es sinnvoll, von persönlicher Schuld eines der Beteiligten zu sprechen. Warum in einer Abteilung derartige Ausgrenzungsprozesse auftreten können, lässt sich dann am ehesten verstehen, wenn man Mobbing begreift als Ausdruck eines gestörten sozialen Systems, in dem einer der Beteiligten derart unterlegen ist, dass seine körperliche und seelische Gesundheit beeinträchtigt

wird. Davor ist der Einzelne zu schützen – und in der Organisation lassen sich Reibungsverluste und Probleme vermindern.

Auch der Gesetzgeber fordert ein entschiedenes Vorgehen gegen Mobbing. Das Landesarbeitsgericht Thüringen hat festgestellt: Der Arbeitgeber darf das Persönlichkeitsrecht seines Arbeitnehmers nicht selbst durch Eingriffe in dessen Persönlichkeits- oder Freiheitssphäre verletzen und muss ihn vor Belästigungen durch andere Mitarbeiter schützen. Der Arbeitgeber kann auch dann zur Rechenschaft gezogen werden, wenn er es unterlässt, Maßnahmen zu ergreifen oder seinen Betrieb so zu organisieren, dass eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts ausgeschlossen ist.

Echte Mobbingfälle sind zum Glück eher selten. Dann stellen sie aber die sprichwörtliche Spitze eines Eisbergs dar und weisen auf ein problematisches Betriebsklima hin. Partnerschaftlicher Umgang am Arbeitsplatz verhindert Mobbing schon im Ansatz und schafft die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima. So werden die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Beschäftigten gefördert und die Qualität der Dienstleistung im Krankenhaus verbessert.

Mobbing – Zahlen und Fakten

Eine Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2000 beschreibt, dass sich in der Bundesrepublik Deutschland akut 2,7 Prozent der Erwerbstätigen von Mobbing betroffen fühlten. Wird diese Momentaufnahme auf das ganze Jahr hochgerechnet, summiert sich der Anteil der von Mobbing betroffenen Personen auf 5,5 Prozent. Die Untersuchung besagt auch, dass sich 11,3 Prozent der Erwerbstätigen – also mehr als jeder neunte – im Laufe des Berufslebens bereits einmal gemobbt gefühlt haben.

Und weiter sagt die Studie aus, dass es in der Arbeitswelt keinen Bereich gibt, der per se als „mobbingfreie“ Zone gelten könnte: Vielmehr zieht sich das Phänomen quer durch alle Berufsgruppen, Branchen und Betriebsgrößen sowie Hierarchiestufen und Tätigkeitsniveaus. Es gibt allerdings stärker betroffene Branchen: Im Gesundheitswesen ist das Risiko, einem Mobbinggeschehen ausgesetzt zu sein, 1,6 mal höher als im Durchschnitt.

Auswertungen von Statistiken, die bei Beratungsstellen und Mobbingtelefonen geführt werden, haben ergeben, dass Beschäftigte aus dem Gesundheitswesen dort sieben mal häufiger Rat und Hilfe suchen, als es nach der reinen Zahl der in der Branche Beschäftigten zu erwarten gewesen wäre.

Mobbing kennt keine Gleichberechtigung: Frauen werden überproportional häufig zum Ziel von Mobbingattacken. Ermittelt man eine Quote der Betroffenen in einer Belegschaft – der Gesamtdurchschnitt liegt bei 2,7 Prozent –, sind 3,5 Prozent der Frauen betroffen, von ihren männlichen Kollegen sind es nur 2 Prozent. Anders ausgedrückt: Das Mobbingrisiko der weiblichen Angestellten liegt um 75 Prozent höher als das der Männer.

Jüngere Mitarbeiter, unter 25 Jahren, sind ebenfalls überdurchschnittlich betroffen: Hier erreicht die Quote gar 3,7 Prozent und die Gefährdung der Auszubildenden liegt mit 4,4 Prozent noch deutlicher über dem Durchschnitt.

Als mobbende Personen hat die Studie sowohl Vorgesetzte als auch Kollegen und Kolleginnen ausgemacht. In 38 Prozent der Fälle geht das Mobbing allein vom Vorgesetzten aus, dazu kommen 13 Prozent der Fälle in denen Vorgesetzte gemeinsam mit einem oder mehreren Kollegen mobben. In 20 Prozent der Fälle mobbt eine Gruppe. Weitere 22 Prozent entfallen auf Einzelpersonen als Mobbingakteure. Mobbing von unten ist mit 2 Prozent der Fälle selten. Ein typischer Mobber ist männlich, Vorgesetzter, zwischen 35 und 54 Jahre alt und arbeitet schon länger in seiner Anstellung.

Dass es sich bei dem Mobbing nicht um betriebliche Einzelfälle handelt, belegen die folgenden Ergebnisse: In annähernd zwei Drittel der Betriebe hat es vor dem Mobbing gegen die Befragten bereits andere Fälle gegeben. In drei von fünf Fällen wussten die Betroffenen zum Zeitpunkt der Befragung von weiteren aktuellen Fällen.

Laut einer schwedischen Untersuchung werden 60 Prozent der „freiwilligen“ Austritte aus einem Unternehmen von Schikanen am Arbeitsplatz verursacht.

Literaturhinweise

- Mitarbeiterbefragung: Psychische Belastungen und Beanspruchung
- RGM 3 – Gruppenarbeit im Gesundheitswesen
- RGM 4 – Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung
- RGM 9 – Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement
- RGM 12 – Moderation von Projektgruppen und Gesundheitszirkeln
- BGW-DAK Gesundheitsreport Krankenpflege
- M069 – Schriften für Sicherheit und Gesundheit
- M070 – Seminarprogramm

Kontakt

Grundsätzliches und Beitragsfragen

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 35/37 · 22089 Hamburg

Telefon (040) 202 07 - 0

Telefax (040) 202 07 - 24 95

Internet www.bgw-online.de

Versicherungsfälle und Leistungen – Bezirksverwaltungen

Berlin

Karlsruher Straße 19/22 · 10711 Berlin

Telefon (030) 896 85 - 0

Telefax (030) 896 85 - 525

Bochum

Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Telefon (0234) 30 78 - 0

Telefax (0234) 30 78 - 525

Delmenhorst

Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Telefon (04221) 913 - 0

Telefax (04221) 913 - 525

Dresden

Gret-Palucca-Straße 1a · 01069 Dresden

Telefon (0351) 86 47 - 0

Telefax (0351) 86 47 - 525

Hamburg

Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Telefon (040) 41 25 - 0

Telefax (040) 41 25 - 525

Karlsruhe

Neureuter Straße 37 b · 76185 Karlsruhe

Telefon (0721) 97 20 - 0

Telefax (0721) 97 20 - 525

Köln

Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Telefon (0221) 37 72 - 0

Telefax (0221) 37 72 - 525

Magdeburg

Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Telefon (0391) 60 90 - 5

Telefax (0391) 60 90 - 625

Mainz

Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Telefon (06131) 808 - 0

Telefax (06131) 808 - 525

München

Wallensteinplatz 3 · 80807 München

Telefon (089) 350 96 - 0

Telefax (089) 350 96 - 525

Würzburg

Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Telefon (0931) 35 75 - 0

Telefax (0931) 35 75 - 525

Präventionsdienste (Bezirksstellen)

Berlin

Karlsruher Straße 19/22 · 10711 Berlin

Telefon (030) 896 85 - 208

Telefax (030) 896 85 - 209

Bochum

Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Telefon (0234) 30 78 - 401

Telefax (0234) 30 78 - 425

Delmenhorst

Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Telefon (04221) 913 - 401

Telefax (04221) 913 - 509

Dresden

Gret-Palucca-Straße 1a · 01069 Dresden

Telefon (0351) 86 47 - 402

Telefax (0351) 86 47 - 424

Hamburg

Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Telefon (040) 41 25 - 648

Telefax (040) 41 25 - 645

Hannover (Außenstelle von Magdeburg)

Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Telefon (0511) 563 59 99 - 91

Telefax (0511) 563 59 99 - 99

Karlsruhe

Neureuter Straße 37 b · 76185 Karlsruhe

Telefon (0721) 97 20 - 151

Telefax (0721) 97 20 - 160

Köln

Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Telefon (0221) 37 72 - 440

Telefax (0221) 37 72 - 445

Magdeburg

Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Telefon (0391) 60 90 - 5

Telefax (0391) 60 90 - 625

Mainz

Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Telefon (06131) 808 - 201

Telefax (06131) 808 - 202

München

Wallensteinplatz 3 · 80807 München

Telefon (089) 350 96 - 141

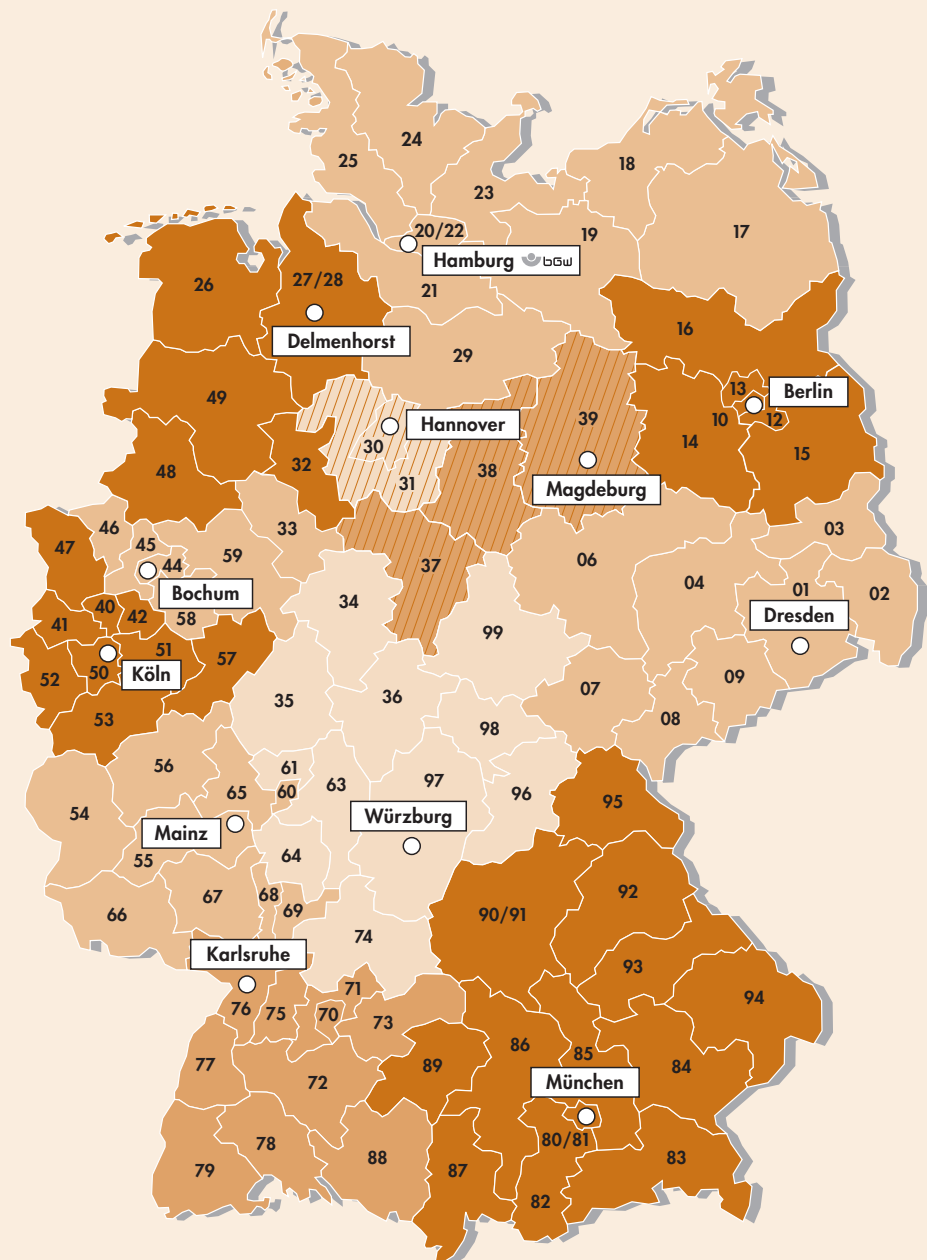
Telefax (089) 350 96 - 149

Würzburg

Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Telefon (0931) 35 75 - 501

Telefax (0931) 35 75 - 524



Auf der obigen Karte finden Sie die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort jeweils zuständig ist. Jede Region ist in viele Bezirke aufgeteilt. Die Nummern der Bezirke entsprechen den ersten beiden Ziffern der Postleitzahlen. Sie müssen also nur die ersten beiden Ziffern Ihrer Postleitzahl auf der Karte heraussuchen, um zu wissen, welche Stelle der BGW für Sie zuständig ist.

