



## Die Würde am Arbeitsplatz

Fehlen menschliche Werte, sinken auch die Erträge.

Der Begriff der Menschenwürde ist Ausdruck der Idee oder Erfahrung, dass jeder Mensch aufgrund seiner bloßen Existenz einen sinnstiftenden Wert für die Gesellschaft besitzt. Nur wo der unbedingte Schutz der Menschenwürde gewährleistet ist, kann man von einem gleichberechtigten und freiheitlichen Gemeinwesen sprechen. Erst wenn Menschen diese Wertschätzung erfahren, können sie sich entfalten und in der Gemeinschaft einen sinnvollen Beitrag leisten.

Sobald es Einschränkungen in Gleichberechtigung oder Freiheit gibt, psychische oder physische Übergriffe und Gewalt zum Einsatz kommen, handelt es sich um Angriffe auf die Menschenwürde.

**Diese Verletzungen der Integrität haben nicht nur schwerwiegende Folgen für die psychische und physische Gesundheit der Betroffenen. Sie verursachen Unternehmen und Organisationen, der Gesellschaft und dem Einzelnen auch enorme wirtschaftliche Schäden.**

Untersuchungen und Statistiken belegen, dass Diskriminierungen, Belästigungen, Machtmissbrauch, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz zur Tagesordnung gehören. Schlimmer noch: Sie sind ein immer stärker werdendes Phänomen, denn Mobbing, die schlimmste Form psychischer Gewalt, hat in den letzten Jahren drastisch zugenommen. Daher ist es höchste Zeit gegenzusteuern.

Mit geeigneten Mitteln kann sehr viel getan werden, um die Würde am Arbeitsplatz wieder in den Mittelpunkt zu stellen. Die erforderliche Veränderung beginnt wie immer in unseren Köpfen. Denn Voraussetzung ist: Verantwortliche in Unternehmen und Organisationen haben die richtige Einstellung zu diesen unbequemeren und komplexen Fragestellungen.

In dieser Ausgabe der EAP IMPULSE sollen dieses Umdenken angeregt und konkrete Lösungen zur Verbesserung der Würde am Arbeitsplatz vorgestellt werden.

### DIE THEMEN

Alle reden von Mobbing

Konflikte und Mobbing kann sich niemand leisten

Die externe Mitarbeiterberatung EAP

Humanes Miteinander kann man lernen



working better together

# Alle reden von Mobbing

Jede Lösung beginnt mit der richtigen Problemerkennung.

Mobbing ist zum Modewort geworden. Sogar ganz gewöhnliche Konflikte werden mit diesem Begriff bezeichnet. Dies ist aber nicht korrekt. Mobbing ist die schwerste Form des Angriffs auf die Persönlichkeit und ist in keinem Fall mit normalen Beziehungskonflikten zu verwechseln. Wenn Mobbing nicht frühzeitig gestoppt wird, führt es zu massiven, kaum reparablen sozialen, psychischen und physischen Schäden für die Betroffenen.

**Die Verwässerung des Begriffs Mobbing ist gefährlich, denn damit wird die Tragödie verharmlost, die hinter einem echten Mobbingfall steht.**

Wenn man jedes Mal „Wolf“ ruft, wird im Ernstfall niemand reagieren. Und: Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorschnell zu Mobbingopfer und Mobbingtäter abgestempelt werden, verbaut man in der Regel die Möglichkeit einer sinnvollen Konfliktlösung.

Die Lösung beginnt daher zuerst mit dem Erkennen der Unterschiede zwischen den verschiedenen Übergriffen und Beziehungskonflikten, wie sie im Arbeitsalltag leider allzu häufig vorkommen.

**Dazu einige einfache Beispiele:**

In der Abteilung von **Erich Walter** herrscht seit einem Jahr extrem hoher Leistungsdruck. Herr Walter, der gerne genau, aber dafür langsam arbeitet, fühlt sich überfordert und ist dadurch häufig krank. Seine Kollegen zeigen kein Verständnis. Viele ärgern sich über seine ineffiziente Arbeitsweise und machen abfällige Bemerkungen, andere behandeln ihn wie Luft. Begonnen hat der Psychoterror vor gut einem halben Jahr.



Abteilungsleiter **Manfred Wüsthoff** ist Kunstliebhaber. Obwohl er weiß, dass seine Sekretärin auf sexuelle Themen empfindlich reagiert, kauft er ein Gemälde mit erotischen Motiven, die er im Vorzimmer zu seinem Büro, in dem seine Sekretärin sitzt, aufhängen lässt.

**Gerhard Merkle** führt ein neues Bewertungssystem zur Leistungssteigerung in seiner Abteilung ein. Nach dem ersten Durchlauf kommt es unter den Frauen zu Protesten: Sie schneiden viel schlechter ab als die Männer. Beim früheren Bewertungssystem war das Ergebnis ganz anders ausgefallen. Herr Merkle hält jedoch an der Bewertung fest und sagt: „Frauen sind bewiesenermaßen weniger intelligent als Männer.“

**Petra Meier** nimmt die Dinge sehr genau und möchte nach klaren Vorgaben arbeiten. Kontinuität und praktisches Vorgehen sind ihr wichtig. Ihre Kollegin Ursula Kramer hat

eine eher kreative Arbeitsweise und bringt Frau Meier mit ihren Änderungsvorschlägen und spontanen Einfällen oft zur Weißglut. „Chaotin“ schimpft Frau Meier. „Erbsenzählerin“ ruft Frau Kramer zurück.

Nur im Beispiel von Erich Walter können wir von Mobbing sprechen. Für den Mobbingfall müssen drei Kriterien erfüllt sein:

1. Die Mobbinghandlungen müssen systematisch, häufig und wiederholt auftreten (mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr).
2. Mobbing führt zum Ausschluss bzw. Ausstoß des Betroffenen und endet in der Regel mit der Kündigung der angegriffenen Person.
3. Die angegriffene Person erleidet einen schweren psychischen Schaden: verminder-

te Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit, Verlust des Selbstwertgefühls, Stress und Angstzustände, Depression, Verzweiflung.

Beim Beispiel von **Manfred Wüsthoff** handelt es sich um sexuelle Belästigung, das heißt ein vorsätzlich sexuell bestimmtes Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt. Nicht gewünschte sexuelle Annäherungen, Berührungen wie auch Bemerkungen sind typische Beispiele für die sexuelle Belästigung. Aber auch das Zeigen und sichtbare Anbringen sexueller Darstellungen gilt als sexuelle Belästigung, wenn Angestellte dies erkennbar ablehnen.

Sexuelle Belästigung gilt als Übergriff aufgrund des Geschlechts. Belästigungen sind auch unerwünschte und demütigende Handlungen wegen Abstammung, Religion, politischer Einstellung, Nationalität, sozialer Herkunft, Alter, sexueller Orientierung oder persönlicher Eigenheiten.

Das Ergebnis der Leistungsbewertung von **Gerhard Merkle** stellt eine Diskriminierung auf Grund des Geschlechts dar. Hätte er den Grund für die Schlechterstellung der Frauen verschwiegen, spräche man von einer mittelbaren bzw. indirekten Diskriminierung. Seine offene Bemerkung über die Intelligenz von Frauen macht seine Handlung zu einer unmittelbaren bzw. direkten Diskriminierung. Außerdem ist seine Bemerkung auch eine Belästigung, da sie eine direkte, unwürdige und demütigende Handlung darstellt.

Das Beispiel von **Petra Meier** und Ursula Kramer zeigt einen typischen Beziehungskonflikt, der entsteht, wenn Menschen verschiedene Arbeitsweisen bevorzugen oder sehr unterschiedliche Standpunkte vertreten.

## Konflikte frühzeitig lösen

Jeder Konflikt und Übergriff kann zu einem Mobbingfall ausarten.

Wenn der Mobbingfall eintritt, ist es zu spät und der Schaden meist nur noch ein Faktum. Es kann kaum noch eine zufriedenstellende Lösung gefunden werden. Man kann sich dann nur noch um eine Schadensbegrenzung bemühen.

**Um diese in jeder Hinsicht kostspieligen Fälle zu vermeiden, gilt es das Übel an seiner Wurzel zu packen – und den Konflikten und Übergriffen möglichst wenig Nährboden zu geben bzw. bestehende Konflikte frühzeitig und konstruktiv zu lösen.**

Eine faire, partnerschaftliche Organisationskultur ist die beste Prävention gegen alle Konflikte, die die Würde am Arbeitsplatz gefährden. Dazu zählen übersichtliche Strukturen und Regeln, Wertschätzung und Toleranz, Freiraum, guter Teamgeist und offene Kommunikation; weiterhin Schutz der Privatsphäre sowie ein gutes Angst- und Konfliktmanagement.

Um dies zu gewährleisten, müssen Führungskräfte in der Lage sein, Konflikte zu verhindern und, wenn sie dennoch entstehen, mit Konflikten richtig umzugehen.

Aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich ihrer Verantwortung bewusst werden und ihren Beitrag zur Sicherung der Würde am Arbeitsplatz leisten. Sie müssen Konflikte, an denen sie beteiligt sind, frühzeitig lösen, bevor sie ausarten und Schaden anrichten. Hier kann die externe Mitarbeiterberatung von ICAS, das Employee Assistance Program (=EAP) von grossem Nutzen sein.

**Mit dem Employee Assistance Program EAP können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Konflikte und Dinge, die**

**sie belasten, mit speziell geschulten Fachkräften besprechen und sich über mögliche Lösungen beraten lassen.**

ICAS-Berater sind neutrale, externe und kompetente Ansprechpartner, was die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Kontaktaufnahme und Nutzung der Beratung erhöht. Selbstverständlich können auch Vorgesetzte die gleichen Vorteile aus dem EAP ziehen: ICAS-Fachkräfte beraten auch in Führungsfragen.

# EAP bietet noch vieles mehr

... und die Einsparungen übertreffen die Investition bei weitem.

Die externe Mitarbeiterberatung von ICAS steht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisation sowie deren Familienangehörigen telefonisch und **rund um die Uhr zur Verfügung: bei allen arbeitsbezogenen, persönlichen, emotionalen wie auch sachlichen Fragen und Problemen.** Das Gespräch ist selbstverständlich vertraulich; der Anrufer kann anonym bleiben. Typische Anliegen sind

- Finanzen
- familiäre Themen
- Recht
- Stress, Burnout, Work-Life-Balance
- Konsumentenfragen
- Alkohol- und Drogenprobleme
- arbeitsbezogene Themen
- Beziehungskonflikte
- Motivations- und Leistungsprobleme
- Mobbing, Belästigung und Diskriminierung

Ein weiterer, wichtiger Aspekt des EAP ist die statistische Auswertung der Beratungsfälle, die auch den Verantwortlichen im Un-

ternehmen ohne Preisgabe der Vertraulichkeit präsentiert werden. Auf der Basis dieser Rückmeldungen werden nicht nur Momentaufnahmen dargestellt. Es können, durch die Verfolgung von Kennzahlen und Themen, auch unternehmensspezifische Trends innerhalb einer bestimmten Zeitspanne herausgearbeitet werden. Damit erhält die Unternehmensführung ein wirksames Instrument für eine aktive Problemprevention.

**Mit einem EAP können Unternehmen, über ein erhöhtes Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine gesteigerte Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz bei gleichzeitig sinkenden Kosten erwarten.**

Ein EAP ist, wie Erfahrungen belegen, kostengünstiger und wirksamer als alternative Lösungen. Es ist eine Investition, die sich mehrfach auszahlt. Die Kosten belaufen sich auf € 3,80 bis € 8,40 pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter und Monat, was etwa 0,1 - 0,2% des Durchschnittslohns entspricht. Die Kosteneinsparung beträgt € 20.- bis € 250.- pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter und Monat.

## EAP hat sich bewährt.

Auf der ganzen Welt arbeitet ICAS gemeinsam mit Unternehmen daran, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und vermeidbare Kosten zu reduzieren.

Zu den vielfältigen Dienstleistungen, die sich mit ihren positiven Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen bewährt haben, zählen unter anderem: Die telefonische Beratung, Trainings zur Verbesserung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz, Krisenintervention bei kritischen Ereignissen sowie Unterstützung und Begleitung von international tätigen Arbeitskräften.

ICAS ist spezialisiert auf Lösungen zur Erhöhung der Sicherheit, des Engagements und der Effektivität. ICAS ist eine Investition in Menschen.

Heute betreut ICAS weltweit mehr als 1,2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In Europa unterstützt ICAS über 700 Unternehmen mit fast einer Million Angestellten.

95 Prozent der Fortune 500-Unternehmen haben diesen Service eingeführt. Weltweit nutzen heute bereits über 20.000 Organisationen ein EAP.

## Möchten Sie mehr wissen?

Rufen Sie uns an:  
**069 663 77 980**

Senden Sie uns eine E-Mail:  
**info@icas-info.com**

Besuchen Sie unsere Homepage:  
**www.icas-info.com**

# Konflikte und Mobbing kann sich niemand leisten

## Das Interview



**Dr. Stefan Boëthius**  
Direktor von ICAS

**Frage:** Alle sprechen von Mobbing. Ist es nicht ein bisschen übertrieben? Wie groß ist das Problem eigentlich?

**Stefan Boëthius:** Die Ergebnisse verschiedener Studien zum Ausmaß von Mobbing lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der Anteil der Erwerbstätigen, die von Mobbing betroffen sind, bewegt sich um 3 bis 6% pro Jahr. Mit zunehmendem Leistungs-, Zeit- und Termindruck sowie dem sich immer mehr beschleunigenden Wandel dürfte die Tendenz steigend sein. Festgestellt wurde außerdem: Es gibt keine „mobbingfreie“ Zone. Mobbing kommt in allen Berufsgruppen und Branchen sowie Betriebsgrößen und Hierarchiestufen vor.

**Frage:** Welche Kosten entstehen einem Unternehmen durch Mobbing?

**Stefan Boëthius:** Für Unternehmen lassen sich Kosten in Form von krankheitsbedingten Ausfällen, Qualitäts- und Produktivitätsrückgängen, Produktionsstörungen, Versetzungen, Kosten für Aushilfskräfte, Kündigungen, Neueinstellungen und Einarbeitungen ableiten. Gemäß den verschiedenen Schätzungen der Studien entsteht für jedes Mobbingopfer ein jährlicher Gesamtschaden von € 25.000.- bis zu € 75.000.-. Ein Unternehmen mit rund 1.000 Angestellten

muss damit rechnen, dass ohne geeignete Gegenmaßnahmen Mobbing Kosten von € 1.500.000.- bis € 3.000.000.- pro Jahr verursacht.

**Frage:** Alles ist ja nicht Mobbing. Sind in dieser Rechnung die Kosten der Auswirkungen weniger schwer wiegender Konflikte enthalten, die noch nicht als Mobbing gelten?

**Stefan Boëthius:** Nein. Auch Fehden, Belästigungen, Machtmissbrauch, Übergriffe usw. haben negative Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten. In fast allen Fällen zum Beispiel mit Resignation, Misstrauen, Nervosität, Verunsicherung, sozialer Rückzug zu rechnen. Obwohl die Folgekosten von Konflikten, die noch keine Mobbingfälle sind, schwer zu quantifizieren sind, so schätze ich sie mindestens genauso hoch ein wie die direkten Kosten des Mobbing.

**Frage:** Damit wären aber alle Kosten erfasst?

**Stefan Boëthius:** Leider nicht. Nicht inbegriffen sind außerdem die Schäden, die bei nicht unmittelbar beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entstehen. Konflikte aller Art tragen zur Verschlechterung des Betriebsklimas bei, was auch auf Leistung

und Motivation negativ abfärbt. Schlechtes Betriebsklima wiederum schadet dem Ruf des Unternehmens und schreckt potenzielle, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab.

**Frage:** Wir haben jetzt über die Kosten für das Unternehmen gesprochen. Was sind die Kosten für die Gesellschaft?

**Stefan Boëthius:** Es entstehen erhebliche Kosten für das Sozialversicherungssystem. Mit von Mobbing und sonstigen Konflikten verursachten Krankheiten der Betroffenen sind Kosten für medizinische Behandlung, Medikamente, Psychotherapien, Rehabilitationsmaßnahmen etc. verbunden. Auch bei temporärem oder vorzeitigem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben durch Arbeitslosigkeit und Erwerbsunfähigkeit werden die Sozialversicherungsträger belastet.

Basierend auf den Angaben der Studien zum volkswirtschaftlichen Schaden des Mobbing kann folgende Kostenrechnung aufgemacht werden: Umverteilt auf jeden Erwerbstätigen beträgt der durch Mobbing und Konflikte verursachte Schaden rund € 500.- pro Jahr und Angestellten.

Als Steuerzahler und Versicherungsnehmer müssen auch die Unternehmen zur Deckung dieser Kosten beitragen.

# Humanes Miteinander kann man lernen

Seminare und Trainings für mehr Würde am Arbeitsplatz.

Führungskräfte können die Würde am Arbeitsplatz auf verschiedene Weise verbessern. Auf der einen Seite sollten sie ihre Vorbildfunktion wahrnehmen.

**Untersuchungen zeigen: In rund 50 Prozent der Mobbingfälle sind Vorgesetzte die Täter; entweder alleine oder gemeinsam mit anderen Mobbern.**

Abhilfe schafft vor allem eine Aufklärung der Vorgesetzten über ihre destruktive Verhaltensweise. In Diversity-, Mobbing- und Konfliktmanagementseminaren kann aufgezeigt werden, wie man Konfliktfälle löst bzw. ihnen vorbeugt. Wichtig ist auch, dass Vorgesetzte lernen, deutlich zu kommunizieren, dass Mobbing und destruktive Konflikte von ihrer Seite auf keinen Fall toleriert werden.

Auf der anderen Seite können Vorgesetzte durch falsches Führungsverhalten auf vielfältige Weise Stress und Verunsicherung bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auslösen, was die Entstehung von Konflikten und Mobbing zwischen Kolleginnen und Kollegen begünstigt. Führungskräfte sind in der Regel fachlich hoch qualifiziert, doch manchen fehlt es an Führungs- und Sozialkompetenz. In solchen Fällen ist eine zielgerichtete Führungsschulung unbedingt zu empfehlen.

Als weitere konkrete Ansätze zur Reduzierung von Konflikten und Mobbing empfiehlt ICAS – neben EAP – in Zusammenarbeit mit renommierten Partnern folgende firmeninterne Seminare, die maßgeschneidert auf konkrete Bedürfnisse angeboten werden.



Training 1:

## Konflikte konstruktiv lösen

In diesem Training werden praxisnahe Kompetenzen vermittelt, wie man konkret im eigenen Arbeitsbereich Konflikte und Mobbing verhindern oder professionell reagieren kann. Dazu gehört die Fähigkeit, die verschiedenen Konfliktarten zu unterscheiden sowie ihre Verläufe richtig einzuschätzen. Es werden konkrete Führungsstrategien zur Verhinderung von Mobbing und Konflikten an Hand von eigenen und fremden Fallbeispielen erlernt. Auch der Umgang mit schwierigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie das Erkennen des Eigenanteils am Konflikt sind wichtige Lernziele.

Training 2:

## Experienced Leadership

Führung ist darauf auszurichten, Führbarkeit zu ermöglichen und Gegebenheiten zu kultivieren, die angestrebten Verhaltensweisen günstig zu beeinflussen. In diesem Training werden dafür erforderliche Kenntnisse und Einsichten in Prinzipien menschlichen Verhaltens vermittelt. Außerdem gehören folgende Themen zum Lerninhalt: Führen durch Persönlichkeit und soziale Kompetenz, Ziele konsequent anstreben und erreichen, Veränderungen wirksam managen, Motivation und Engagement entwickeln.

Training 3:

## Diversity-Awareness-Training

In fast allen Betrieben arbeiten Menschen mit unterschiedlicher Herkunft und verschiedenen kulturellen Hintergründen. Diese Unterschiede sind oft der Grund für das Entstehen seelischer Verletzungen und für erlebte Übergriffe, die zum Mobbing-Fall führen können.

Ziel des Diversity-Awareness-Trainings ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Verhalten und dessen Wirkung auf andere bewusster zu machen.

Außerdem zeigt das Training auf, wie die ethnische Unterschiedlichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein besonderes Potenzial für Unternehmenserfolg darstellen kann.

## Warum EAP?

- EAP unterstützt Beschäftigte und deren Angehörige bei allen arbeitsbezogenen und persönlichen, emotionalen wie auch sachlichen Fragen und Problemen.
- EAP erhöht Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit bei gleichzeitiger Senkung der Kosten im HR-Bereich.
- EAP entlastet Führungskräfte, Personalleiter, zeigt den Beschäftigten Wertschätzung und erhöht die Attraktivität des Arbeitgebers.
- EAP bietet eine Prävention gegen Risiken wie Konflikte, Unfälle, Gewalt, Stress und sonstiges Fehlverhalten.
- EAP bringt ein Return of Investment (ROI) von 1:5 bis 1:30.

## Beratung und Coaching

- für Unternehmen
- Personalleiter
- HR-Verantwortliche
- Betriebsräte
- Führungskräfte

## Seminare und Trainings

- Wertemanagement
- Führungsschulung
- Teamtraining
- Konflikttraining
- Kommunikationstraining
- Krisenbewältigung
- Diversity Training
- Zeitmanagement
- Stressmanagement

## Impressum

ICAS Deutschland GmbH  
Gerbermühlstraße 7

D-60594 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0)69 663 77 980  
Fax +49 (0)69 663 77 981

e-mail info@icas-info.com  
web www.icas-info.com

# Wissen durch Vielfalt

Für jede Anforderung der richtige Partner.

**Oben beschriebene Trainings werden in Zusammenarbeit mit renommierten und kompetenten Partnern durchgeführt, unter anderem:**

**Management School St. Gallen** hat als wichtigste Aufgabe die gezielte Förderung der persönlichen Fähigkeiten der Führungskräfte aller Stufen sowie die Entwicklung und Einführung systemorientierter Management- und Führungskonzepte.

**Die DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH** konzentriert sich auf die Themen Mitarbeiterführung und Personal-/Bildungsmanagement.

Außerdem bietet die DGFP unternehmensindividuelle Dienstleistungen von Consulting und Interimsmanagement über Trainings bis zur Durchführung von Betriebsvergleichen und Benchmarking-Projekten an.

**Unter der Leitung von Prof. Dr. Allan Guggenbühl bietet das Institut für Konfliktmanagement und Mythodrama (IKM)** Interventionen und Beratungen, Fortbildungen, Therapien und Forschung zu den Themen Konfliktkompetenz, Gewaltprävention und Firmenkultur.

Wenn Sie mehr Informationen über eines der Angebote wünschen oder zu einem

bestimmten Thema kontaktiert werden möchten, vermerken Sie dies bitte auf beiliegendem Rückantwort-Fax.

Oder Sie rufen uns einfach an:  
**069 663 77 980.**

Oder Sie schicken eine E-mail:  
**info@icas-info.com.**



working better together