

MOBBING UND KONFLIKTE AM ARBEITSPLATZ – FOLGEN FÜR DIE BETROFFENEN, DIE BETRIEBE UND DIE VOLKSWIRTSCHAFT

EINLEITUNG

Obwohl in Österreich seit Mitte der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts der Begriff „Mobbing“ in der arbeitsrechtlichen, öffentlichen und medialen Aufmerksamkeit steht und in TV-Sendungen, Printmedien, Broschüren und Seminaren sowohl von ArbeitgeberInnenseite als auch von ArbeitnehmerInnenseite, in betrieblichen Gesundheitszirkeln u. Ä. m. diskutiert wird, ist festzustellen, dass es vielen in der Arbeit stehenden Menschen noch immer nicht klar ist, was genau unter Mobbing zu verstehen ist. Die Folge davon ist die relativ hohe Bereitschaft, bei Konflikten oder Aggressionen im Betriebsalltag sofort von „Mobbing“ zu sprechen. Diese Reaktion hat in der Zwischenzeit bei vielen Personalverantwortlichen, Führungskräften aber auch MitarbeiterInnen dazu geführt, bei der Erwähnung von Mobbing abzuwinken und dieses als „Modethema“ (genauso wie bei den Begriffen „Stress“ und „Burn-out“) abzuwiegeln, was sich wiederum für die von diesem Phänomen tatsächlich Betroffenen negativ auswirkt, da sie keine adäquate Hilfe erhalten bzw. die Arbeitsbedingungen, die zu diesen Phänomenen führen, nicht beseitigt werden.

In diesem Sinne soll der folgende Beitrag dazu beitragen, Mobbing und Konflikte sowie ihre Folgen für die Betroffenen aber auch für die Betriebe und die Volkswirtschaft klarer zu fassen.

1. DAS AUFKOMMEN VON MOBBING UND ARBEITSPLATZKONFLIKTEN IN ÖSTERREICH UND EUROPA

1.1 Mobbing in Österreich und Europa

Eingangs muss kritisch angemerkt werden, dass es zum Aufkommen dieses Phänomens (wie z. B. auch beim Phänomen „Burn-out“) keine fundierte statistisch gesicherte Datenlage gibt. Eine Ausnahme bildet die einmalige Bearbeitung dieses Themas im Modul der Arbeitskräfteerhebung von 2007. Darin gaben 3,1 % der berufstätigen Männer und 3,3 % der berufstätigen Frauen an, dass Belästigung oder Mobbing für sie einen psychischen Belastungsfaktor darstellt. Von Gewalt oder Androhung derselben am Arbeitsplatz berichteten 1,1 % der berufstätigen Männer und 1,3 % der berufstätigen Frauen.

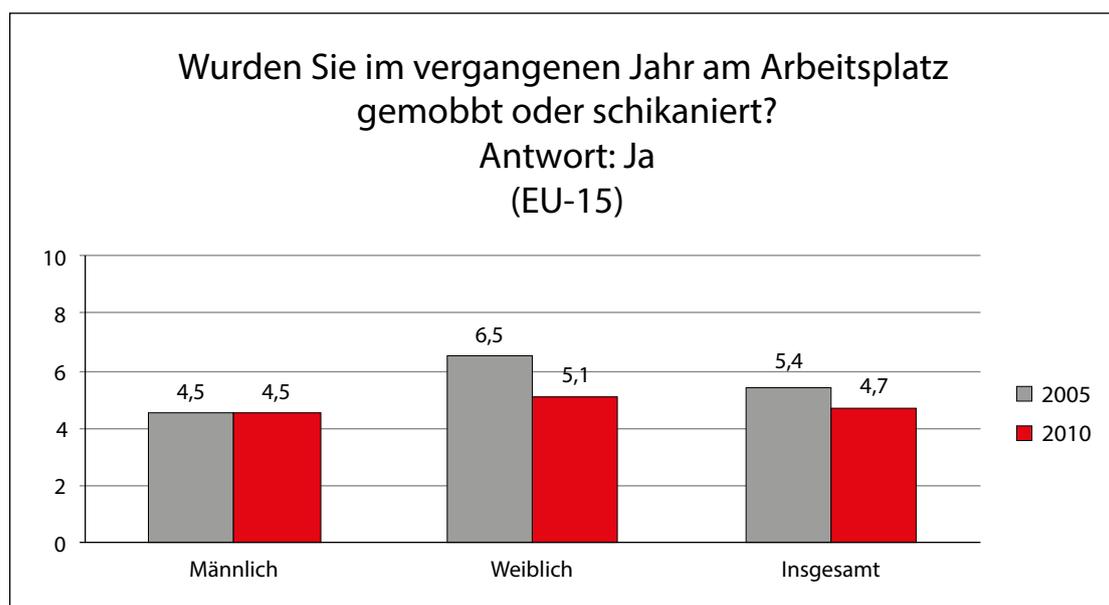
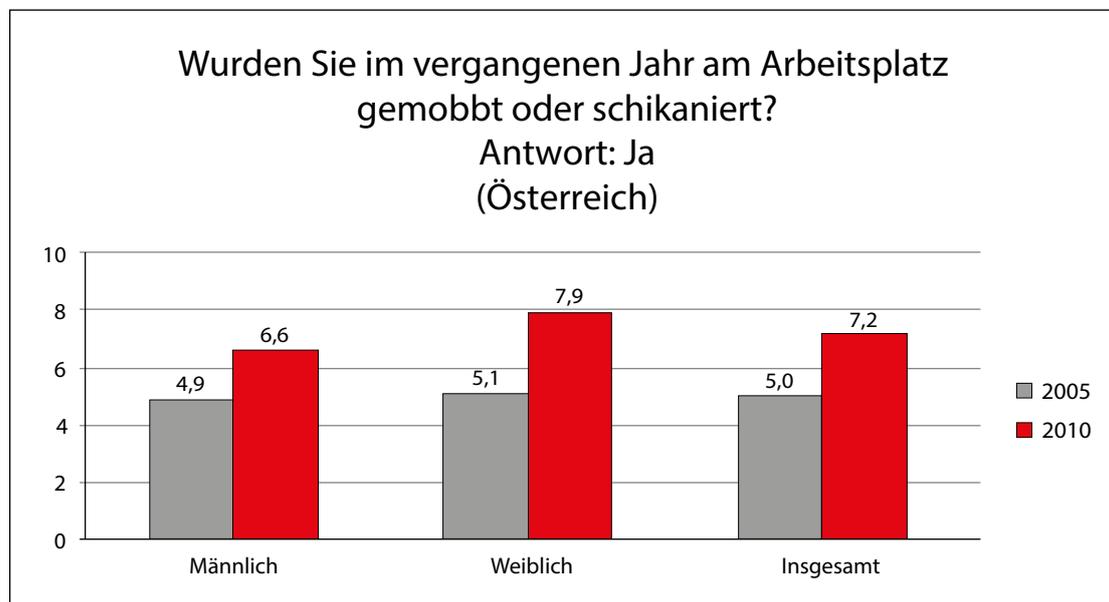
Etwas systematischere Daten liefert der European Working Condition Survey (EWCS), der alle fünf Jahre von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingun-

gen in Dublin in den europäischen Staaten¹ durchgeführt wird. Die Autorinnen und Autoren weisen darauf hin, dass die Ergebnisse auf Stichproben und nicht auf der gesamten europäischen Bevölkerung basieren. Daher sind Unterschiede zwischen den Ländern mit Vorsicht zu interpretieren. Unterschiede zwischen Gruppen (z. B. Männer, Frauen) innerhalb der Länder müssen noch vorsichtiger betrachtet werden.

Trotz dieser Einschränkungen (und fehlendem anderen statistischen seriösen Material) fällt auf, dass beim EWCS 2010 in Österreich der Anteil an Beschäftigten, die angaben, im letzten Jahr (also vor der Befragung) am Arbeitsplatz gemobbt oder schikaniert worden zu sein, gegenüber dem EWCS 2005 deutlich angestiegen ist. In den EU-15- und in den EU-27-Ländern war der gegenteilige Trend zu beobachten. Dort zeichnete sich ein Rückgang des Mobbing-Phänomens ab.

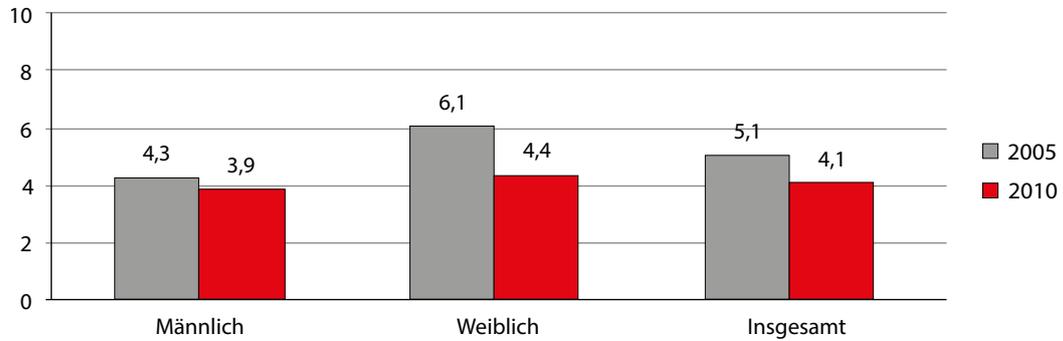
¹ In den EWCS waren neben 27 EU-Ländern auch Norwegen, Kroatien, Makedonien, die Türkei, Albanien, Montenegro und Kosovo eingebunden.

Grafik 1: Mobbing in Österreich und in den EU-15-Staaten und EU-27-Staaten



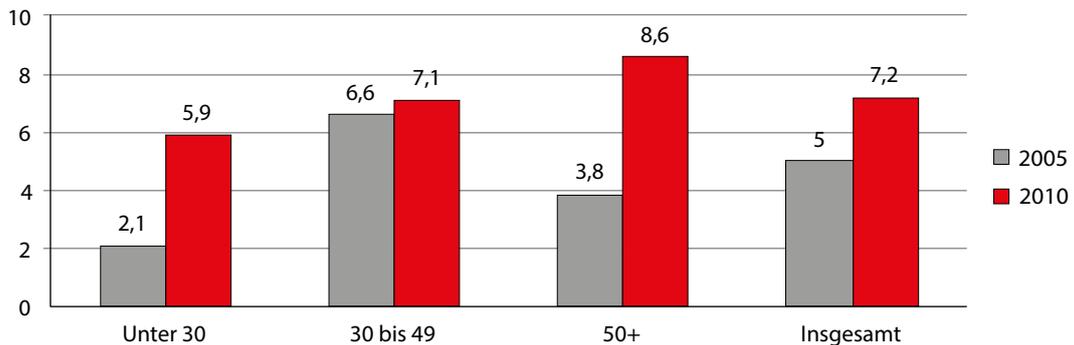
Wurden Sie im vergangenen Jahr am Arbeitsplatz gemobbt oder schikaniert?

Antwort: Ja
(EU-27)



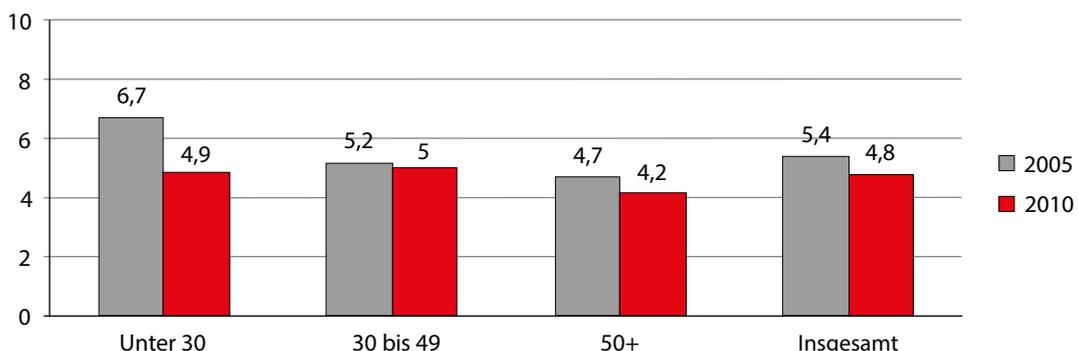
Wurden Sie im vergangenen Jahr am Arbeitsplatz gemobbt oder schikaniert?

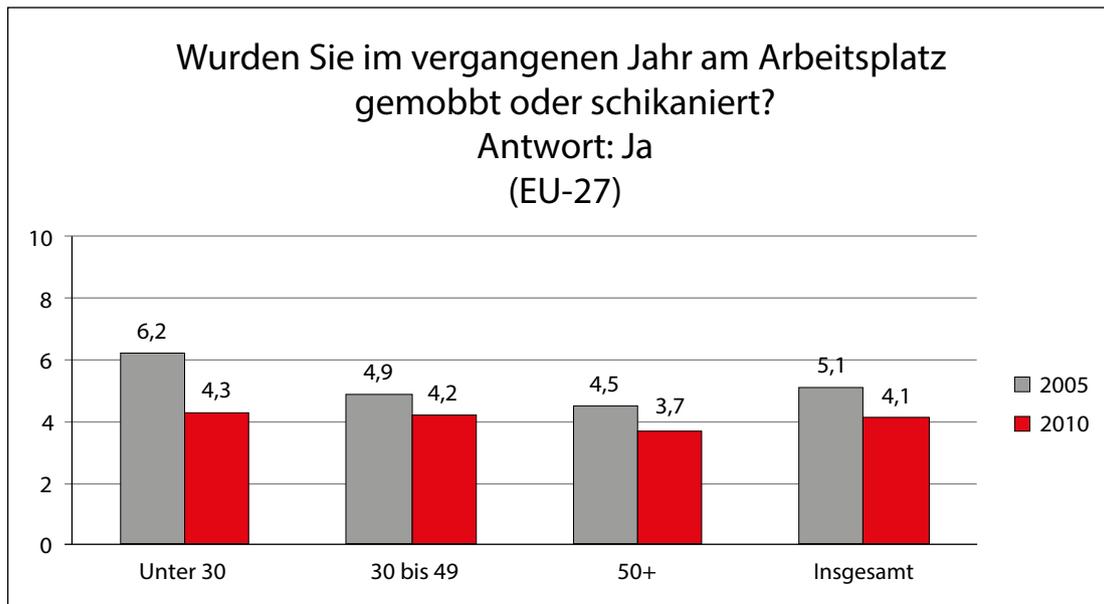
Antwort: Ja
(Österreich)



Wurden Sie im vergangenen Jahr am Arbeitsplatz gemobbt oder schikaniert?

Antwort: Ja
(EU-15)





Quelle: Eurofound 2012, Grafik: Hoffmann, AK Wien, 2013.

Im Detail zeigen die österreichischen Ergebnisse Folgendes: Der Anstieg der Zahl von Mobbingbetroffenen bei den Frauen von 2005 auf 2010 ist deutlich stärker als bei den Männern. Ebenso ist der Anteil an Mobbingbetroffenen in den Altersgruppen „unter 30“ und „50+“ drastisch angestiegen, während in den EU-15- bzw. EU-17-Staaten eine gegenteilige Entwicklung zu beobachten ist.

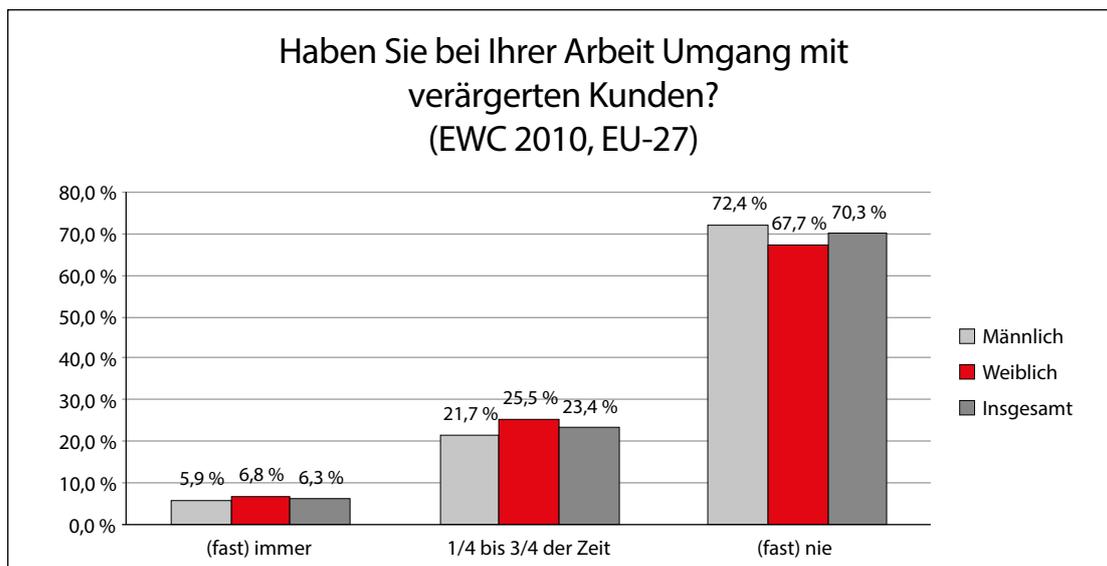
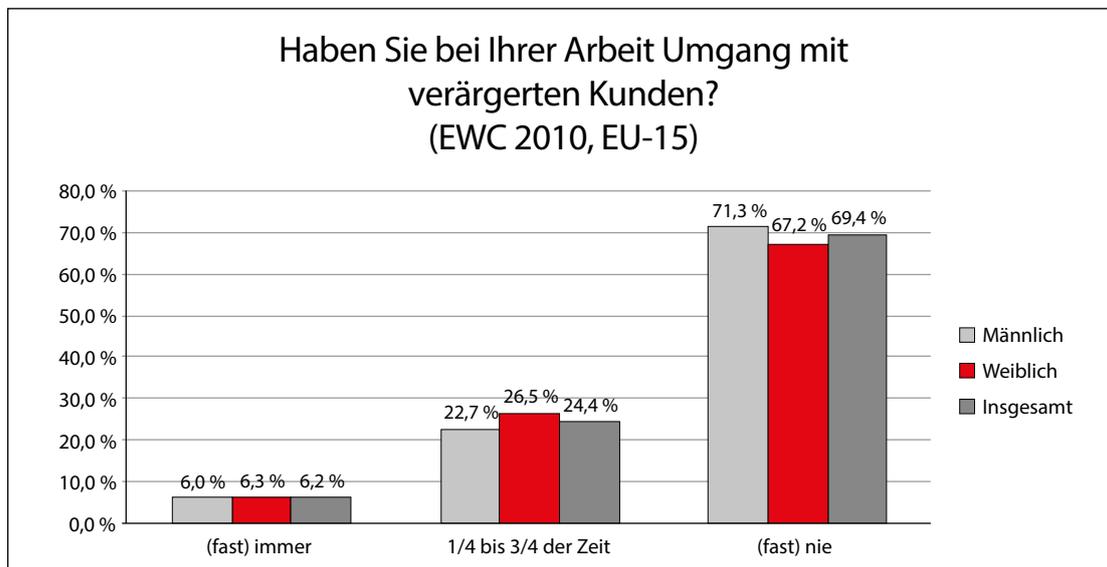
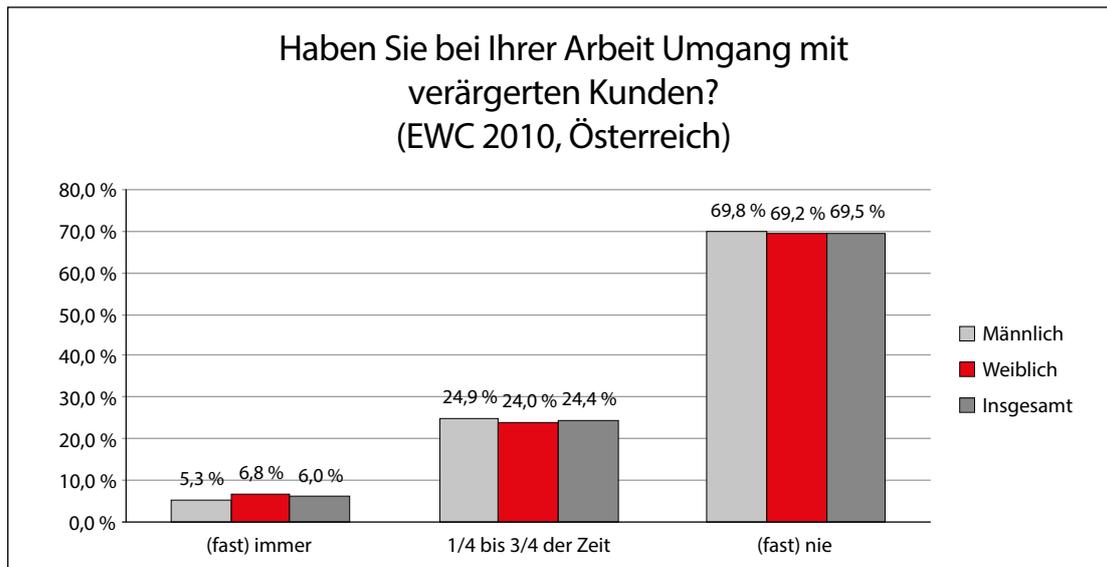
1.2 Arbeitsplatzkonflikte in Österreich und Europa

In diesem Zusammenhang sei auf die Ergebnisse der Studie der Bundesarbeitskammer von 2009 (in Zusammenarbeit mit den Psychologischen Instituten der Universitäten Wien, Graz und Innsbruck; die Befragung fand österreichweit in sechs Branchen zwischen September 2007 und März 2008 statt) verwiesen, in der von 4.200 in Österreich unselbstständig Beschäftigten 19,9 % angaben, dass sie durch Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen bzw. Vorgesetzten am Arbeitsplatz „mittelmäßig“ belastet waren. Weitere 6,8 % waren dadurch „stark“ und 2,8 % „sehr stark“ belastet. „Wenig“ belastet fühlten sich durch diese Konflikte 52,2 %, und 19,4 % gaben an, dass Konflikte mit Vorgesetzten und/oder Kolleginnen und Kollegen nicht vorkommen.

Was Konflikte mit Kundinnen/Kunden, Klientinnen/Klienten oder Patientinnen/Patienten betraf, zeigte sich, dass 29,7 % von diesen nicht betroffen waren. Im Gegensatz dazu waren 6 % davon betroffen und „sehr stark“ bis „stark“ belastet. 18,7 % fühlten sich dadurch „mittelmäßig“ und 45,7 % „wenig“ belastet.

Die nachfolgenden Grafiken zeigen die Ergebnisse des EWC-Survey im Hinblick auf den Umgang mit verärgerten Kundinnen und Kunden. Da man, wie schon zuvor betont, bei der Interpretation kleiner Unterschiede vorsichtig sein soll, gibt es zwischen den österreichischen Ergebnissen und jenen der EU-15- bzw. der EU-27-Länder keine drastischen Unterschiede. Interessant erscheint, dass rund ein Viertel der Befragten angab, „ein Viertel bis drei Viertel“ der Zeit mit verärgerten Kundinnen und Kunden in Kontakt zu stehen. Rund 6 % standen „(fast) immer“ mit dieser Gruppe von Kundinnen und Kunden in Kontakt.

Grafik 2: Umgang mit verärgerten Kundinnen und Kunden in Österreich, EU-15-Staaten und EU-27-Staaten



Quelle: Eurofound 2012, Grafik: Hoffmann, AK Wien, 2013.

2. KONFLIKT UND MOBBING

Kolodej (1999) sieht Mobbing als Prozess, „dem ein nicht gelöster Konflikt vorausgeht. Mobbing bringt dementsprechend den chronifizierten Endzustand einer fehlgeleiteten Konfliktbehandlung zum Ausdruck“ (Kolodej 1999, 151).

2.1 Konflikte und Konflikthandlungen

Konflikte können allgemein als Auseinandersetzung zwischen Personen, Organisationen, Parteien, Gesellschaften und Staaten betrachtet werden, deren Gegenstand unterschiedliche Verhaltensweisen, Einstellungen, Ziele und Interessen sein können.

In der Psychologie unterscheidet man allgemein zwischen Konflikten zwischen zwei oder mehreren Personen (interpersonaler Konflikt) und in einer Person selbst (intrapersoneller Konflikt). Intrapersonelle Konflikte unterteilt man zusätzlich in kognitive Konflikte (Orientierungskonflikte, kognitive Widersprüche oder Dissonanzen, ungelöste Denkprobleme usw.) und motivationale Konflikte, wie etwa Bedürfnis- und Gefühlskonflikte (vgl. Kolodej 1999).

Nach Herkner (2001) ist es in der Sozialpsychologie seit Lewin üblich, drei Arten von Konflikten zu unterscheiden:

„1. Den Appetenzkonflikt (Annäherungskonflikt), welcher bei der Entscheidung zwischen positiven Alternativen auftritt (z. B. die Wahl zwischen zwei Partnern, die Wahl zwischen Filmen, die man ansehen möchte).

2. Den Aversionskonflikt (Vermeidungskonflikt), welcher in Situationen auftritt, in denen zwischen negativen Alternativen entschieden werden muss, wie z. B. zwischen dem Aufsuchen des Zahnarztes oder weiter anhaltende Zahnschmerzen zu ertragen.

3. Der Appetenz-Aversionskonflikt ist dadurch gekennzeichnet, dass ein und dasselbe Objekt (bzw. eine Verhaltensweise) positive und negative Aspekte hat und daher Annäherungs- und Vermeidungstendenzen auslöst (z. B. eine Berufsmöglichkeit, die ein hohes Einkommen, aber auch viel Arbeit bringt; oder ein Mensch, welchen man gleichzeitig schätzt und fürchtet)“ (Herkner 2001, 86).

Schwarzmayr (2001) stellt in ihrer Arbeit einige in erster Linie soziologische Definitionen von Konflikten vor, wobei unterschiedliche Aspekte dazu aufgezeigt werden sollen.

Johan Galtung definiert Konflikt „als eine Eigenschaft eines Systems, in dem es miteinander unvereinbare Zielvorstellungen gibt, so dass das Erreichen des einen Zieles das Erreichen des anderen ausschließen würde“ (zitiert nach Schwarzmayr 2011, 32).

In eine ähnliche Richtung geht die Definition von Friedrich Glasl, die einen sozialen Konflikt „als eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.) betrachtet, wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt“ (zitiert nach Schwarzmayr 2011, 33).

In der Regel werden Konflikte eher mit negativen Gefühlen und Konsequenzen assoziiert. Einen potenziell positiven Aspekt darin sieht Karl Kaiser, indem er Konflikte nicht als etwas Unmoralisches, zu Beseitigendes betrachtet, sondern diese als eine potenzielle Chance zur menschlichen Bereicherung, Änderung und konstruktiven Wandlung versteht. „Konflikte sollen nicht beseitigt oder erdrosselt, sondern in einer Weise ausgetragen werden, dass Gewaltanwendung oder die unkontrollierbare Explosion aufgrund aufgestauten Konfliktstoffs vermieden wird“ (zitiert nach Schwarzmayer 2011, 33).

Kaiser schneidet damit einen wichtigen Aspekt hinsichtlich der Konfliktlösungsstrategie an: Vermeidung von Gewalt und/oder unkontrollierbare Explosion. Ist dies nicht möglich, so werden dabei Gefühle und Emotionen bei den betroffenen Konfliktparteien evoziert, die eine „sachliche“ Lösungsstrategie behindern und erschweren bzw. unter Umständen eine Konfliktlösung verhindern (z. B. bei schlechter Konfliktbegleitung durch einen/eine MediatorIn), indem diese Gefühle und Emotionen nicht regulierbar und konstruktiv in den Konfliktlösungsprozess integrierbar sind.

Eine interessante Definition findet sich in der Arbeit von Doris Kappe, in der einerseits die Komplexität von Konflikten angesprochen wird und andererseits das Fehlen von Lösungsressourcen der Konfliktparteien. Damit wird auch deutlich, dass bei Konflikten darauf geachtet werden muss (z. B. von Führungskräften), ob und inwiefern die Konfliktparteien diesbezüglich Hilfestellung benötigen. So sind Konflikte „gekennzeichnet durch ein mehr oder weniger komplexes Bedingungsgefüge, in dem die betroffenen Personen zunächst nicht in der Lage sind, ein in Frage stehendes Problem so strukturiert anzugehen, dass unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten zielorientiertes Handeln möglich ist“ (zitiert nach Schwarzmayer 2011, 33).

Kulturelle Unterschiede sind heute in einer globalen Wirtschaft, aber auch in einer immer stärker kulturell und ethnisch diversifizierten Unternehmensbelegschaft ein wichtiger Faktor, der bei Konflikten und deren Lösung beachtet werden muss. Gelfand et al. (2001) weisen in ihrer Arbeit darauf hin, dass das Konstrukt „Konflikt“ unterschiedliche Bedeutungen in verschiedenen kulturellen Kontexten hat. Auch die systemische Psychotherapeutin Claude Hélène Mayer und der Pädagoge Christian Martin Boness verweisen darauf, dass die Art und Weise „Wie (jedoch) Menschen in unterschiedlichen kulturellen Kontexten Konflikte ausdrücken und austragen und welche Art der Konfliktlösung sie bevorzugen“ (zitiert nach Schwarzmayer 2011, 34) kulturspezifisch betrachtet werden muss.

Neben den inter- und intrapersonellen Konflikten, die sich in der Arbeitswelt ereignen, spielt auch der Konflikt zwischen Organisation und Individuum eine wichtige Rolle. Rosenstiel (2005, 41) schreibt dazu: „Die Nutzung des Menschen in der Organisation als Mittel zum Zweck, seine Einbindung in ein enges Regelwerk, seine Unterstellung unter eine strikte Hierarchie behindere die für Erwachsene kennzeichnenden Tendenzen zu größerer Unabhängigkeit, mehr Aktivität, höherer Kontrolle über die eigene Situation sowie die Entwicklung einer längeren Zeitperspektive. Dem Wunsch nach möglichst hoher Selbstbestimmung steht also Fremdbestimmung entgegen.“

Die Ursachen für Konflikte sind vielfältiger Natur, wobei sich diese in folgende Kategorien einteilen lassen (vgl. Rosenstiel 2005, 230):

- Bewertungskonflikte,
- Beurteilungskonflikte,
- Verteilungskonflikte,
- Beziehungskonflikte.

Nach Rosenstiel (2005) basieren diese Konflikte auf den vier Handlungsweisen in Organisationen, wie:

- Ziele setzen oder vereinbaren,
- sie auf bestimmten Wegen zu erreichen suchen,
- dafür Mittel schaffen,
- dafür soziale Beziehungen schaffen.

Die vier vorgestellten Konfliktkategorien werden von mehreren Autorinnen und Autoren um folgende ergänzt (vgl. Hesse/Schrader 1995; Berkel 1995):

- Zielkonflikte,
- Geschlechtskonflikte,
- Rollenkonflikte.

2.3 Konfliktursachen und ihre Wirkung aus der Sicht der Beschäftigten

Interessante Ergebnisse liefert dazu die internationale Studie „Workplace conflict and how business can harness it to thrive“ aus dem Jahr 2008 von CPP Global. Dabei wurden 5.000 Vollzeitbeschäftigte in Belgien, Dänemark, Frankreich, Deutschland, Irland, den Niederlanden, Großbritannien, den Vereinigten Staaten und Brasilien befragt. Die vorgestellten Ergebnisse in diesem Artikel betreffen die Gesamtstichprobe. Im Bericht gibt es detaillierte Ergebnisse zu den einzelnen Teilnehmerländern, zwischen welchen deutliche Unterschiede bestehen.

Die Studie zeigt, dass 85 % der Beschäftigten mit Konflikten (jeglicher Stärke) konfrontiert waren. 29 % waren diesen „ständig“ oder „häufig“ ausgesetzt.

Die hauptsächlichen Ursachen für Konflikte sahen die befragten Personen in:

- „49 % Personality clashes/warring egos
- 34 % Stress
- 33 % Heavy workloads/inadequate resources
- 29 % Poor leadership from the top of the organization
- 26 % Lack of honesty and openness
- 23 % Poor line management
- 22 % Lack of role clarity
- 21 % Lack of clarity about accountability
- 18 % Clash of values
- 16 % Poor selection/Pairing of teams
- 15 % Taboo topics eg office affairs
- 14 % Poor performance management
- 13 % Bulling/harassment
- 10 % Perceived discrimination“ (CCP Global 2008, 10).

Auf die Frage, auf welchen Organisationslevels die meisten Konflikte zu beobachten waren, ergaben sich folgende Antworten:

- „34 % Between entry-level/front-line roles
- 24 % Between line managers and their reports
- 20 % Between different levels of management
- 8 % Between middle managers
- 7 % Between first-line management/supervisors
- 6 % Between senior leadership/executives“ (CCP Global 2008, 9).

Auf die Frage „What negative outcomes of workplace conflicts have you witnessed?“ antworteten die Befragten:

- „27 % Personal insults/attacks
- 25 % Sickness/absence
- 18 % Cross-department conflict
- 18 % Bullying
- 18 % Left the organization
- 16 % People were fired
- 13 % Employees were moved to different departements
- 9 % Project failure“ (CCP Global 2008, 6).

Interessante Ergebnisse zeigen sich auch bei der Frage, wer Konflikte am effektivsten handhabt:

- „41 % Older people
- 32 % Those who are more senior
- 21 % Younger people
- 8 % Those who are more junior
- 25 % Men
- 23 % Women“ (CCP Global 2008, 13).

Dass Konflikte nicht nur negative Auswirkungen auf die Betroffenen haben können, sollen die Ergebnisse zu folgender Frage zeigen: „What positive outcomes have you experienced from workplace conflict?“

- „41 % Better understanding of others
- 33 % Improved working relationship
- 29 % Better solution to a problem/challenge
- 21 % Higher performance in the team
- 18 % Increased motivation
- 9 % Major innovation/idea was born
- 24 % None, no positives“ (CCP Global 2008, 16).

2.3 Mobbing: Arbeitsrechtliche Aspekte und arbeitspsychologische Aspekte

Bei Mobbing handelt es sich eindeutig um eine destruktive Konfliktlösung mit einem drastischen negativen Ausgang für einen/eine der KonfliktpartnerInnen, bei welchem die oben erwähnten positiven Effekte einer konstruktiven Konfliktlösung komplett ins Negative gekippt sind.

Da in diesem Band die Leymann'sche Definition von Mobbing schon vorgestellt wurde und diese auch in der Fachöffentlichkeit bekannt ist, möchte ich hier eher auf zwei Punkte fokussieren, und zwar auf die arbeitsrechtlichen Aspekte zum einen und die arbeitspsychologischen Aspekte zum anderen.

2.3.1 Arbeitsrechtliche Aspekte

Wie Majoros (2010; in diesem Band) ausführt, handelt es sich bei Mobbing um keinen Rechtsbegriff, und es gibt in Österreich, ebenso wie in vielen anderen Staaten Europas, keinen eigenen gesetzlich definierten „Mobbing-Tatbestand“. Dies führt in der Öffentlichkeit und vor allem bei Betroffenen zu einer starken Irritation, da es einerseits die – zumindest im deutschsprachigen Raum – auf breitem Konsens stehende Definition von Leymann gibt und andererseits in der österreichischen (vorwiegend arbeitsrechtlichen) Judikatur der Mobbing-Tatbestand häufig insofern relevant ist, „als derartige Verhaltensweisen (zumindest teilweise) rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen“.

Die Erklärung dafür liefert Majoros, indem er auf folgendes Faktum hinweist: „Dass ein Begriff aus dem Bereich anderer Wissenschaften stammt, bedeutet nicht zwangsläufig, dass es sich nicht (auch) um einen Rechtsbegriff handeln kann. Dies wäre der Fall, wenn solche Begriffe von der Rechtsordnung verwendet werden und somit deren Sinn im Wege der Gesetzesauslegung zu ermitteln ist“ (Majoros 2010, 58).

In diesem Sinn könnte die vom Landesarbeitsgericht Thüringen (LAG) in Deutschland erstellte Definition von Mobbing für die Diskussion in Österreich herangezogen werden. Das Landesarbeitsgericht Thüringen hat sich als erstes deutsches Arbeitsgericht umfassend mit dem Thema Mobbing auseinandergesetzt und in seinem Urteil Az 5 Sa 403/00 v. 10.04.2001 folgende Definition von „Mobbing“ aufgestellt:

„Im arbeitsrechtlichen Verständnis erfaßt der Begriff des ‚Mobbing‘ fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweisen, die nach Art und Ablauf im Regelfall einer übergeordneten, von der Rechtsordnung nicht gedeckten Zielsetzung förderlich sind und jedenfalls in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht oder andere ebenso geschützte Rechte wie die Ehre oder die Gesundheit des Betroffenen verletzen. Ein vorgefaßter Plan ist nicht erforderlich. Eine Fortsetzung des Verhaltens unter schlichter Ausnutzung der Gelegenheiten ist ausreichend. Zur rechtlich zutreffenden Einordnung kann dem Vorliegen von falltypischen Indiztatsachen (mobbingtypische Motivation des Täters, mobbingtypischer Geschehensablauf, mobbingtypische Veränderung des Gesundheitszustandes des Opfers) eine ausschlaggebende Rolle zukommen, wenn eine Konnexität [...] zu den von dem Betroffenen vorgebrachten Mobbinghandlungen besteht. Ein wechselseitiger Eskalationsprozeß, der keine klare Täter-Opfer-Be-

ziehung zuläßt, steht regelmäßig der Annahme eines Mobbingsachverhaltes entgegen“ (zitiert nach Hensche 2013).

Die Definition des LAG Thüringen erscheint auch noch aus einem anderen Grund interessant: Die Leymann'sche Definition beschreibt zwar den Mobbingprozess, fasst aber das Ziel dieses Prozesses mit dem „Ausstoß aus dem Arbeitsverhältnis“ zu eng und bezieht Verletzungen des Persönlichkeitsrechts oder andere ebenso geschützte Rechte wie die Ehre oder die Gesundheit nicht direkt mit ein.

Diese erwähnt Leymann außerhalb der Definition im Rahmen der fünf von ihm beschriebenen Angriffsmöglichkeiten, wie

- a) die Möglichkeiten des „Opfers“ sich mitzuteilen,
- b) auf die sozialen Beziehungen des „Opfers“,
- c) auf das soziale Ansehen des „Opfers“,
- d) auf die Qualität der Berufs- und Lebensqualität des „Opfers“ und
- e) auf die Gesundheit des „Opfers“ (vgl. Leymann 2009, 23).

2.3.2 Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG): rechtliche Fortentwicklung im Mobbing

Es sei aber noch auf eine neue Gesetzesänderung hingewiesen, die für die „Bekämpfung“ von Mobbing am Arbeitsplatz hilfreich sein kann: Seit 2013 ist das novellierte ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz in Kraft, in welchem Gesundheit nun klar als „physische“ und „psychische“ Gesundheit definiert ist und der/die ArbeitgeberIn verpflichtet ist, „... die zum Schutz des Lebens, der Gesundheit sowie der Integrität und Würde erforderlichen Maßnahmen zu treffen, einschließlich der Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren, zur Information und zur Unterweisung sowie der Bereitstellung einer geeigneten Organisation und der erforderlichen Mittel“ (ASchG, 2013, § 3 Abs 1). In § 2 Abs 7 leg cit definiert der Gesetzgeber arbeitsbedingte Gefahren als „physische und psychische Belastungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen“. Eine Mobbingsituation stellt solch eine arbeitsbedingte Gefahr dar, worauf dementsprechend mit einer Arbeitsplatzevaluierung reagiert werden muss. Der Einsatz einer Arbeitsplatzevaluierung wird durch § 4 Abs 5 ASchG nochmals unterstützt bzw. begründet: „Eine Überprüfung und erforderlichenfalls eine Anpassung im Sinne des Abs 4 hat insbesondere zu erfolgen „1. nach Unfällen, 2. bei Auftreten von Erkrankungen, wenn der begründete Verdacht besteht, dass sie arbeitsbedingt sind, 2a. nach Zwischenfällen mit erhöhter arbeitsbedingter psychischer Fehlbeanspruchung, 3. bei sonstigen Umständen oder Ereignissen, die auf eine Gefahr für Sicherheit oder Gesundheit der Arbeitnehmer schließen lassen (...).“

Aufschlussreich sind auch die Bestimmungen des ASchG hinsichtlich der Pflichten der ArbeitnehmerInnen. Vorweg und einfach ausgedrückt: ArbeitnehmerInnen sind mitverantwortlich für die Gesundheit ihrer Kolleginnen und Kollegen und haben sich dementsprechend zu verhalten.

Konkret legt das ASchG in § 15 die Verpflichtungen der ArbeitnehmerInnen wie folgt fest:

„(1) Arbeitnehmer haben die zum Schutz des Lebens, der Gesundheit und der Integrität und Würde nach diesem Bundesgesetz, den dazu erlassenen Verordnungen sowie behördlichen

Vorschreibungen gebotenen Schutzmaßnahmen anzuwenden, und zwar gemäß ihrer Unterweisung und den Anweisungen des Arbeitgebers. Sie haben sich so zu verhalten, dass eine Gefährdung soweit als möglich vermieden wird. (...)

(5) Arbeitnehmer haben jeden Arbeitsunfall, jedes Ereignis, das beinahe zu einem Unfall geführt hätte, und jede von ihnen festgestellte ernste und unmittelbare Gefahr für Sicherheit oder Gesundheit sowie jeden an den Schutzsystemen festgestellten Defekt unverzüglich den zuständigen Vorgesetzten oder den sonst dafür zuständigen Personen zu melden.

(6) Wenn sie bei unmittelbarer erheblicher Gefahr die zuständigen Vorgesetzten oder die sonst zuständigen Personen nicht erreichen können, sind Arbeitnehmer verpflichtet, nach Maßgabe der Festlegungen in den Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumenten, ihrer Information und Unterweisung sowie der zur Verfügung stehenden technischen Mittel selbst die ihnen zumutbaren unbedingt notwendigen Maßnahmen zu treffen, um die anderen Arbeitnehmer zu warnen und Nachteile für Leben oder Gesundheit abzuwenden.

(7) Arbeitnehmer haben gemeinsam mit dem Arbeitgeber, den Sicherheitsvertrauenspersonen und den Präventivdiensten darauf hinzuwirken, dass die zum Schutz der Arbeitnehmer vorgesehenen Maßnahmen eingehalten werden und dass die Arbeitgeber gewährleisten, dass das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen sicher sind und keine Gefahren für Sicherheit oder Gesundheit aufweisen.“

Diese Bestimmungen bedeuten u. a., dass erstens die ArbeitgeberInnen die ArbeitnehmerInnen hinsichtlich psychischer Belastungen und Gesundheitsgefährdung bzw. über adäquate Präventionsmaßnahmen dazu in Form von geeigneten Maßnahmen (Information, Training, Betriebsvereinbarung u. Ä. m.) informieren müssen bzw. die ArbeitnehmerInnen in die Lage versetzen müssen, diese Präventionsmaßnahmen durchführen zu können, und zweitens, dass ArbeitnehmerInnen diese Präventionsmaßnahmen einhalten.

Auch Betriebsvereinbarungen zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz können sich an diesen Bestimmungen des ASchG orientieren bzw. diese einbeziehen.

2.3.3 Mobbing aus arbeitspsychologischer Sicht: Die Psyche als Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstand

Vorweg: Die Psyche ist kein „soft factor“, sondern ein Arbeits- und Betriebsmittel.

Aus arbeitspsychologischer Sicht findet durch Mobbing eine bewusst herbeigeführte, dauerhafte und systematische Störung der psychischen Handlungsregulation statt, wodurch die Betroffenen ihre Arbeitsziele und sonstige für sie bedeutende Ziele und Bedürfnisse nicht erreichen können. In diesem Zusammenhang seien die vier wesentlichen Bedürfnisse erwähnt, deren Erfüllung für das psychische Wohlergehen von Menschen im Kontext von Arbeit besonders wichtig ist. Dabei handelt es sich um

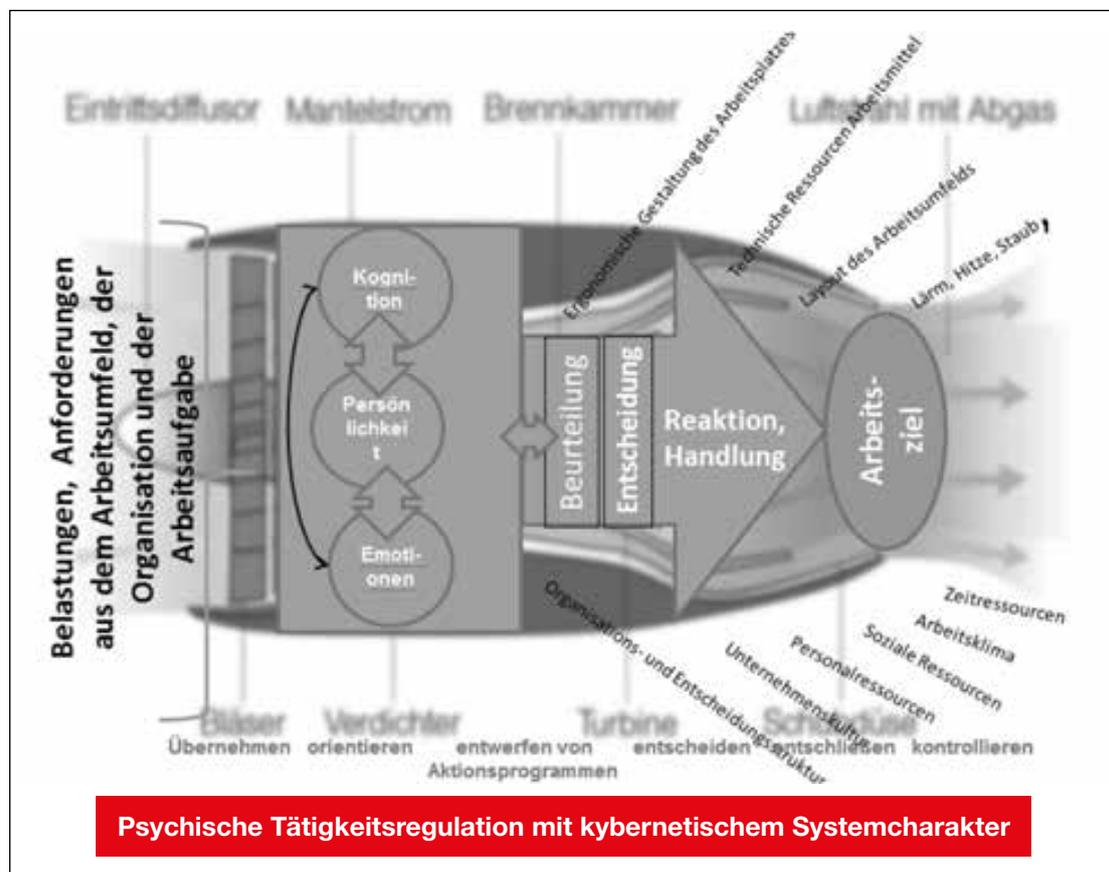
- a) Bindung/Zugehörigkeit,
- b) Leistung,
- c) Kontrolle über die Situation, in der man sich befindet und
- d) Selbstwertschutz (vgl. Eilles-Matthiesen/Scherer 2011).

Im Rahmen von Mobbinghandlungen werden diese vier Bedürfnisse auf das Schärfste verletzt, wobei massiv das persönliche Wertesystem der Betroffenen zu Schaden kommt (vgl. Hoffmann 2013a, 50). Die Störung der psychischen Handlungsregulation erfolgt durch eine bewusste Destabilisierung der Balance von arbeitsbezogenen und sozialen Ressourcen der Arbeitsorganisation und den gestellten Arbeitsanforderungen.

Wichtig zu erwähnen ist ein anderer Aspekt aus der Arbeitspsychologie, wenn man über Folgekosten nachdenkt. Heute mehr denn je ist die Psyche im Kontext von Arbeit sowohl Arbeitsmittel als auch Arbeitsgegenstand. In einer Dienstleistungsgesellschaft (zwei Drittel der unselbstständig Beschäftigten arbeiten heute im Dienstleistungsbereich), in welcher Kundinnen/Kunden, Patientinnen/Patienten, Klientinnen/Klienten, Gäste u. Ä. m. (DienstleistungsnehmerInnen) ihre Bedürfnisse, Probleme und Anliegen (Psyche als Arbeitsgegenstand) rasch, oft auch simultan (Bedienung vieler Kundinnen und Kunden gleichzeitig), kostengünstig und mit hoher Qualität erfüllt haben wollen, ist es für die ErbringerInnen der Dienstleistung wichtig, diese Bedürfnisse, Probleme und Anliegen richtig zu identifizieren und adäquat zu lösen. Man stelle sich z. B. die Dienstleistungssituation in einem Restaurant, in einem Spital, in einer Bank oder im IT-Bereich vor. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse bzw. die Lösung der Probleme erfolgt mithilfe des Arbeitsmittels Psyche (also mit dem Fachwissen, der Handlungskompetenz, der emotionalen Stabilität, den Werten und Einstellungen) der DienstleisterInnen.

Da Psyche für viele Menschen nicht klar fassbar ist, stellt sich die Frage nach einer verständlichen Darstellung. Eine mögliche Variante sei hier kurz vorgestellt: und zwar jene eines Düsentriebwerkes.

Abbildung 1: Die Psyche als Arbeitsmittel/Betriebsmittel (vgl. Hoffmann 2013b)



Anforderungen bzw. Arbeitsaufträge aus der Arbeit werden „angesaugt“, werden über unser Sinnessystem aufgenommen und treffen auf ein sehr komplexes vernetztes kybernetisches psychisches System, in welchem Emotionen (das „Schmiermittel“ für die gesamte Tätigkeitsregulation), die Persönlichkeit (Werte, Einstellungen) und der kognitive „Apparat“ (Informationsverarbeitung, Gedächtnis, Wissen, Erfahrung) in enger Wechselwirkung miteinander stehen. Im weiteren Verlauf der psychischen Handlungsregulation (an deren Ende die Erreichung des Arbeitszieles steht) wird der Auftrag sozusagen bearbeitet (beurteilt, wie und mit welchen Mitteln er durchführbar ist, Redefinition des Arbeitsauftrages) und eine Entscheidung getroffen, die zur Ausführung (Handlung, Reaktion) des Auftrages führt (Zielerreichung).

In der Arbeitspsychologie wird eine Arbeit dann als „gut“ (gesundheits-, lern- und persönlichkeitsförderlich) bezeichnet, wenn es sich um eine vollständige Arbeit handelt. Die Vollständigkeit wird durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- a) ausreichende Tätigkeitserfordernisse,
- b) mögliche Kooperationen,
- c) selbstständige individuelle bzw. kooperative Zielfindungs-/Zielstellungs- und Entscheidungsmöglichkeiten auf der Grundlage von Freiheitsgraden,
- d) kognitive Vorbereitungsschritte der Tätigkeiten mit nicht algorithmischen, „produktiven“ Teilen (im Unterschied zu Denkanforderungsmangel) und letztendlich
- e) Lern- und Übertragungsmöglichkeiten von Leistungsvoraussetzungen auf andere Arbeits-(Freizeit-)Tätigkeiten (im Unterschied zu Lernanforderungs- und Disponibilitätsmangel) (vgl. Hacker 2005, 255).

Wie aus der Grafik hervorgeht, wird der „Wirkungsgrad“ dieses „Düsentriebwerkes Psyche“ durch die ihn umgebenden Arbeitsbedingungen und Ressourcen wesentlich mitbestimmt. Wenn wir uns die zuvor beschriebenen Angriffsvarianten bei Mobbing ins Gedächtnis rufen, so ist eine davon „Angriff auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation“. In diesem Sinne bedeutet Mobbing auch die Zerstörung des Arbeitsmittels („Düsentriebwerk“) Psyche.

Mit dieser Betrachtungsweise soll aufgezeigt werden, dass die Psyche genauso wie alle anderen im Arbeitsprozess verwendeten Arbeitsmittel einer fachgerechten Handhabung durch geschultes Personal bedarf und genauso wie andere Betriebsmittel nach bestimmten Regeln und Gesetzmäßigkeiten (sozialen, psychischen und biologischen) funktioniert, die den Akteurinnen und Akteuren (MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte, BetriebsinhaberInnen u. Ä. m.) bewusst sein müssen bzw. bewusst gemacht gehören (z. B. durch Schulungen). Darüber hinaus benötigt das „Betriebsmittel Psyche“ ebenso wie andere Betriebsmittel kontinuierliche Services bzw. Wartung (z. B. Training, Weiterbildung, Coaching, Supervision) und die dafür notwendige Zeit (in Form von Pausen, Urlaub, Kuren), will man sie so lange wie möglich in Betrieb (im Arbeitsprozess) nutzen und halten.

3. GEFÜHLE UND EMOTIONEN BEI KONFLIKTEN UND MOBBING

Welche Gefühle und Auswirkungen Konflikte haben können, hängt auch stark von der Art der Konflikte ab. Groß (2004) zeigt in ihrer Arbeit, dass aufgabenbezogene/kognitive Konflikte (bezüglich Ideen, Aufgaben und Inhalte, Prozeduren, Interpretation und Bewertung von Fakten u. Ä. m.) bei korrekter Behandlung für die Konfliktparteien sehr fruchtbar und belebend sein können. So kann ein mittleres Niveau an solchen Konflikten nützlich sein, um Diskussionen und Debatten anzuregen und Gruppen zu höherer Leistung verhelfen. Darüber hinaus treffen solche Gruppen bessere Entscheidungen, da diese Konflikte zu einem besseren Verständnis der Aufgaben führen (vgl. Groß 2004, 4).

Hingegen führen sozio-emotionale/affektive bzw. beziehungsbezogene Konflikte eher zu negativen Effekten bei den Konfliktparteien, da sie stark das Wertesystem und die Identität der Personen betreffen und sich durch eine hohe Negativität, Reibung, Frustration und persönliche Auseinandersetzungen auszeichnen. Sind sich die KonfliktpartnerInnen der Inkompatibilität ihrer Gefühle und Emotionen hinsichtlich einiger Streitpunkte bewusst, reagieren sie ablehnend, misstrauisch, reizbar und verärgert. Affektive Konflikte behindern auch die Leistung von Gruppen, verringern die Arbeitszufriedenheit der Gruppenmitglieder und deren Loyalität sowie das Commitment zu der Gruppe und erhöhen (aufgrund von Stress, Angst und Konflikteskalation) die Wahrscheinlichkeit, dass einige Gruppenmitglieder die Gruppe verlassen. Häufig werden affektive Konflikte als unüberwindbar wahrgenommen, was die Grundlage für GewinnerInnen-VerliererInnen-Interaktionen bildet (vgl. Groß 2004, 5).

Es sind vor allem die bei Konflikten auftretenden Aggressionen, die diese zur Eskalation bringen und bei den Betroffenen relativ rasch Angst, Hilflosigkeit und Stress, aber auch die erwähnte GewinnerInnen-VerliererInnen-Interaktion erzeugen. Dementsprechend ist es nicht nur wichtig, Personen im Umgang mit Konflikten zu trainieren, sondern auch im Umgang mit den eigenen Aggressionen und jenen der anderen.

Bei der Aggression wird zwischen einer feindseligen und einer instrumentellen Aggression unterschieden. Feindselige Aggression („heiße Aggression“) bezeichnet ein impulsives, von negativen Gefühlen getriebenes Verhalten. Sie erfolgt aus Emotionen (wie Ärger, Wut) heraus und dient dazu, jemandem zu schaden. Instrumentelle Aggression („kalte Aggression“) hingegen ist ein vorsätzliches, geplantes, reflexives Verhalten, das einem übergeordneten Ziel dient und dabei jemandem schadet (vgl. Werth/Mayer 2008, 441). Insbesondere bei der instrumentellen Komponente von Aggression spielen Kosten-Nutzen-Überlegungen eine Rolle. Ob sich jemand für ein solches Verhalten entscheidet, hängt u. a. „von den eigenen Fähigkeiten, möglicher Widerstände sowie von Wahrscheinlichkeit und Ausmaß von Rache bzw. Bestrafung ab“ (Werth/Mayer 2008, 442).

Im Falle der heißen Aggression ist es ratsam, die Konfliktarena zu verlassen und abzuwarten, bis die Wut, der Ärger des Konfliktpartners/der Konfliktpartnerin abgenommen hat. Im Falle der kalten Aggression ist es durchaus wirksam, Gegenmaßnahmen zu artikulieren und auch die Bereitschaft, diese umzusetzen.

Im Rahmen von Konfliktverläufen werden auch immer wieder Provokationen und soziale Zurückweisung eingesetzt. Sie sind wichtige Quellen negativer Gefühle und können die Aggressionsbereitschaft erhöhen (vgl. Werth/Mayer 2008, 448). Angriffe auf die eigene Person bewirken nicht

nur Ärger, sondern auch „psychische Schmerzen“ bzw. „psychische Verletzungen“. So haben Exenberger/Grabler/Hauska/Peltz (2003) gezeigt, dass bei sozialer Ausgrenzung (eine Art der „sozialen Verletzung“) ähnliche Gehirnaktivitäten auftreten wie bei körperlichen Schmerzen. Forschungsergebnisse zeigen, dass physische Schmerzen sowohl bei Menschen als auch bei Tieren aggressives Verhalten auslösen können und somit auch die erhöhte Aggressivität bei „sozialen Verletzungen“ eine dementsprechende Verhaltensreaktion auf diese ist (Wert/Mayer 2008, 449). Ein weiterer Grund für aggressives Verhalten sind Angriffe auf die eigene Person, die sowohl den sozialen Status wie auch den Selbstwert der Betroffenen infrage stellen. Inwiefern dieses aggressive Verhalten von einem niedrigen oder übersteigerten Selbstwert beeinflusst wird, ist nicht eindeutig zu beantworten. So gibt es dazu wissenschaftliche Befunde, die darlegen, dass nicht nur Personen mit niedrigem Selbstwert, sondern auch Personen mit übersteigertem Selbstwert (Narzissen) besonders aggressiv reagieren. Wie Twenge/Campbell (2003) gezeigt haben, reagieren narzisstische Persönlichkeiten auf soziale Zurückweisung intensiv mit Ärger und Aggression (vgl. Werth/Mayer 2008, 449ff).

Frustration kann eine weitere Quelle negativer Gefühle sein, die aggressives Verhalten fördern. Bei der Frustration handelt es sich um eine (unerwartete) Blockade eines für die betroffene Person wichtigen Zieles. Diese Blockade führt vor allem dann zu Ärger und Aggression, wenn sie absichtlich, ungerecht bzw. ungerechtfertigt erscheint oder vermeidbar gewesen wäre (vgl. Werth/Mayer 2008, 451).

Das Wissen über die Entstehung von Aggression und den Umgang damit kann sehr nützlich und hilfreich sein, wenn es darum geht, Konflikte nicht eskalieren zu lassen. Ist dies erst einmal der Fall, so sind sie nur noch schwer und häufig nur mittels drastischer Maßnahmen (organisations- bzw. personalspezifisch) in den Griff zu bekommen.

Obwohl Konflikte sehr oft als negativ empfunden werden, sollte man bedenken, dass sie neben destruktiven Aspekten auch positive und konstruktive Aspekte besitzen. Diese beim Konfliktlösungsprozess zu aktivieren und in den Vordergrund zu rücken, sollte letztendlich dazu führen, dass

zum einen für die Konfliktparteien

- eine weitere gelingende Kooperation möglich ist

und zum anderen bei den Individuen

- die Würde und Integrität unversehrt (siehe dazu § 3 Abs 1 ASchG) bleibt,
- die soziale Position nicht geschwächt ist,
- kein Gesichtsverlust erfolgt ist,
- ein Lern- und Erfahrungszuwachs stattgefunden hat,
- die Gesundheit erhalten geblieben ist,
- die emotionale und kognitive Stabilität aufrecht geblieben ist

und somit eine positive und konstruktive Lösung des Konfliktes erreicht wurde.

4. DIE FOLGEN VON MOBBING, KONFLIKTEN UND AGGRESSIONEN AM ARBEITSPLATZ

Mobbing, Konflikte und Aggressionen am Arbeitsplatz und die damit verbundenen Gefühle und Emotionen führen, wie schon zuvor erwähnt, bei den Betroffenen zu einer Störung ihrer psychischen Handlungsregulation und in der Folge zu einer psychischen Fehlbeanspruchung. Die Folgen davon sind nicht nur physische und psychische Gesundheitsstörungen (bis hin zum Selbstmord) sowie Erkrankungen, sondern auch negative Lerneffekte, ein Absinken der Arbeits- und Lernmotivation, veränderte (negative) Einstellungen zu Arbeitsaufgaben, Abnahme der Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsübernahme und Erhöhung von Fehlern und Arbeitsunfällen. Welche Auswirkungen solche negativen Entwicklungen für den Betrieb (unbesetzte Stellen, erhöhte Fluktuation beim Personal, mangelhafte Projektarbeit u. Ä. m.), aber auch für das soziale Gefüge (Familie, Freunde) haben, kann man sich relativ gut vorstellen.

Zum konkreten Ausmaß aber fehlen umfassende Daten und Zahlen. Trotzdem sei auf einige Daten dazu hingewiesen.

4.1 Betriebswirtschaftliche Kosten

In der Regel sind die wenigsten Unternehmen in der Lage, ihre Konfliktkosten konkret zu beziffern. Am besten können Unternehmen ihre entstehenden Kosten durch MitarbeiterInnenfluktuation, Krankheit (in Form von Fehlzeiten) und verringerte Leistungsfähigkeit beziffern. Wie hoch jedoch die Verluste durch kontraproduktives oder betriebsschädigendes Verhalten der MitarbeiterInnen sind, ist den allermeisten Unternehmen eher nicht bekannt. Das trifft auch für die Verluste durch Kundenfluktuation und entgangene Aufträge zu.

Eine von der KPMG in Zusammenarbeit mit der Hochschule Regensburg und der Berner Fachhochschule im Jahr 2009 durchgeführte Studie in 111 Industrieunternehmen hat ergeben, dass durch gescheiterte und verschleppte Projekte in jedem zweiten Unternehmen die dadurch entstehenden Verluste mindestens 50.000 Euro jährlich betragen. In jedem zehnten Unternehmen sind es sogar mehr als 500.000 Euro. Weiters zeigen die Studienergebnisse, dass „durch arbeitsunfähige Mitarbeiter oder den Einsatz von gesunden Kollegen, die das Arbeitspensum der kranken Mitarbeiter auffangen müssen, bereits in Unternehmen von weniger als 1.000 Mitarbeitern sogenannte Konfliktkosten in Höhe von über 500.000 Euro im Jahr (entstehen)“ (KPMG-Pressemitteilung 2009).

Ebenso zeigen die Studienergebnisse, dass auch für kleine Unternehmen erhebliche Konfliktkosten durch gescheiterte Projekte anfallen. So bezifferte jedes neunte Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Kostenaufwand, der durch Konflikte entsteht, auf 100.000 Euro bis 500.000 Euro jährlich. 7 % gaben diesen sogar mit mehr als 500.000 Euro an.

Eine qualitative Studie der WKÖ von 2006 hat 15 Unternehmen aus der Industrie und dem Dienstleistungssektor zum Thema Konfliktkosten befragt. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass ein positiver Umgang mit Konflikten ein Ergebnisverbesserungspotenzial zwischen 1.400 Euro und 40 Euro pro MitarbeiterIn und Jahr mit sich bringt. Der Durchschnittswert liegt bei 643 Euro. Für ein Unternehmen mit 100 Beschäftigten bedeutet das ein jährliches Einsparungspotenzial von 63.400 Euro.

Die bereits erwähnte Studie von CPP Global (2008) zeigt, dass die Beschäftigten im Durchschnitt 2,1 Stunden pro Woche zur Bearbeitung von Konflikten aufwandten. In Irland und Deutschland machte dieser durchschnittliche wöchentliche Stundenanteil 3,3 Stunden, in den Niederlanden 0,9 Stunden, in Belgien 2,1 Stunden und in Brasilien 1,9 Stunden aus. In den Vereinigten Staaten betrug dieser wöchentliche Stundenanteil 2,8 Stunden und schlug sich im Jahr 2008 in 385 Millionen Arbeitstagen bzw. in geschätzten 359 Milliarden Dollar nieder. Die Reaktion von Managerinnen und Managern sowie Führungskräften darauf: „The question for management, therefore, is not whether it can be avoided or mitigated; the real concern is how conflict is dealt with“ (CPP Global 2008, 2f).

4.2 Gesundheitskosten

Interessante Daten dazu finden sich in einer Studie des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger und der Salzburger Gebietskrankenkasse.

- 31 % der Anträge auf Berufsunfähigkeitspension basieren auf diagnostizierten psychischen Erkrankungen.
- Die Arbeitsunfähigkeits-(AU)-Fälle aufgrund von psychischen Diagnosen sind von 2007 bis 2009 um rund 22 % gestiegen. Die Steigerung der AU-Fälle mit somatischen Diagnosen betrug im selben Zeitraum 9,6 %.
- Die durchschnittliche Dauer aller AU-Fälle betrug 2009 12,6 Tage. Die durchschnittliche Dauer der AU-Fälle mit psychischen Diagnosen ist mit 40,23 Tagen signifikant höher als jene der AU-Fälle aufgrund von somatischen Diagnosen, die 11,35 Tage betrug.
- 2009 hatten insgesamt 554.952 AU-Fälle einen Anspruch auf Krankengeld ausgelöst. Davon:
 - 40.306 Fälle mit einer psychischen Diagnose, Anspruch auf Krankengeld hatten 41,9 %;
 - 514.646 Fälle mit einer somatischen Diagnose, Anspruch auf Krankengeld hatten 13,5 %.
- Die Krankengeldkosten pro AU-Fall betragen:
 - mit psychischer Diagnose durchschnittlich 1.752 Euro,
 - mit somatischer Diagnose durchschnittlich 729 Euro.

Wie die weiteren Ergebnisse dieser Studie zeigen, stehen an erster Stelle der ICD-10-Diagnosen (Kapitel 05 „Psychische und Verhaltensstörungen“) punkto AU-Fälle „Affektive Störungen“, dazu zählen beispielsweise Manie, Depression, bipolare Störung, rezidivierende depressive Störung und anhaltende affektive Störungen. An zweiter Stelle folgen „Neurotische, Belastungs- und somatoforme Störungen“, wie z. B. phobische Störungen und sonstige Angststörungen, Zwangsstörungen, Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen, dissoziative Störungen (Konversionsstörungen).

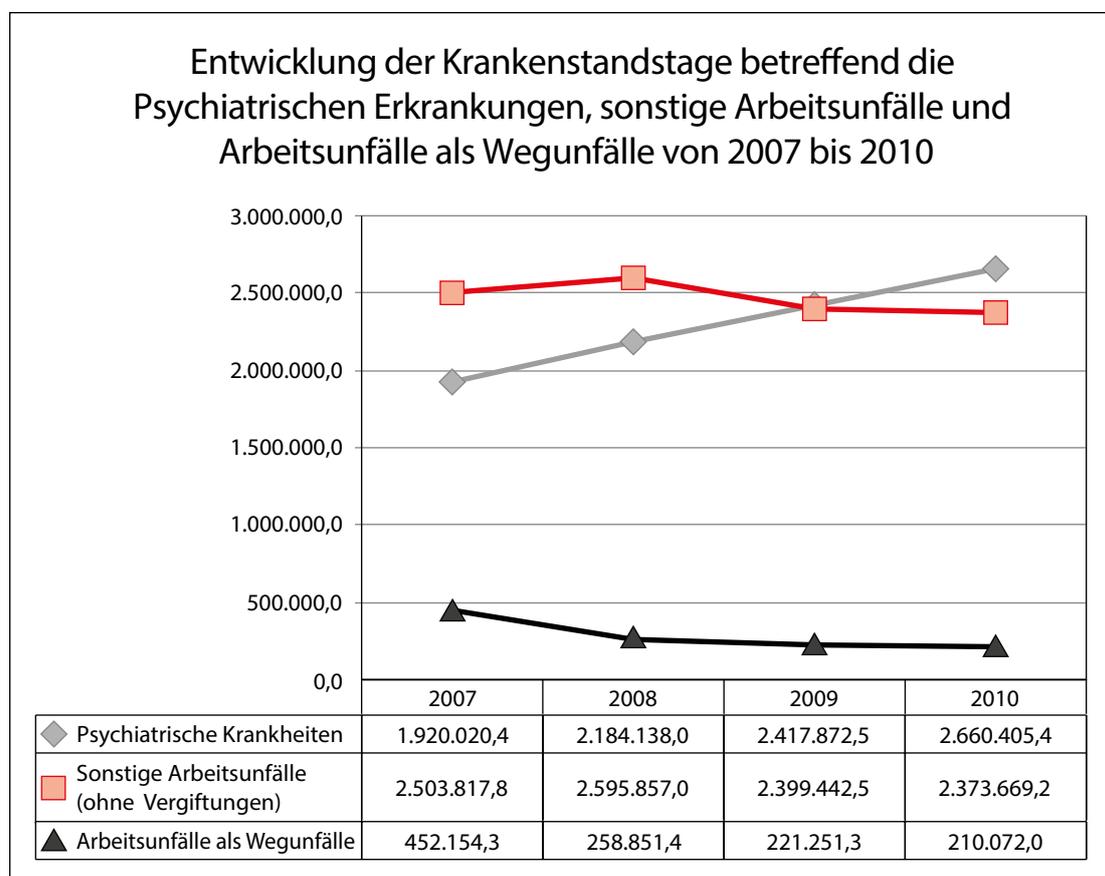
Tabelle 1: Verteilung der ICD-10-Diagnosen hinsichtlich der AU-Fälle

F30 – F39	Affektive Störungen	53,1%
F40 – F48	Neurotische, Belastungs- und somatoforme Störungen	27,4%
F10 – F19	Psychische und Verhaltensstörungen durch psychotrope Substanzen	10,2%
F20 – F29	Schizophrenie, schizotype und wahnhaftige Störungen	3,4%
Restliche folgende Diagnosen (inkl. Z73 – Z76)		5,8%
F00 – F09	Organische, einschließlich symptomatischer psychischer Störungen	
F50 – F59	Verhaltensauffälligkeiten mit körperlichen Störungen und Faktoren	
F60 – F69	Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen	
F70 – F79	Intelligenzminderung	
F80 – F89	Entwicklungsstörungen	
F90 – F98	Verhaltens- und emotionale Störungen mit Beginn in der Kindheit und Jugend	
F99 – F99	Nicht näher bezeichnete psychische Störungen	

Quelle: HSV/SGKK 2011, 30.

Möchte man die Folgekosten psychischer Belastungen aufgrund der Krankenstandstage berechnen, so zeigen die Daten der Statistik-Austria-Jahrbücher von 2009 bis 2012, dass die Krankenstandstage aufgrund psychiatrischer Erkrankungen von 1,920.020,4 Tagen 2007 auf 2,660.205,4 Tage 2010 angestiegen sind.

Grafik 3:



Quelle: Statistik Austria: Jahrbücher 2009–2012.

Im Gegensatz dazu haben die sonstigen Arbeitsunfälle (ohne Vergiftungen) und die Arbeitsunfälle als Wegunfälle abgenommen.

4.3 Volkswirtschaftliche Kosten

Wie eine von der Arbeiterkammer in Auftrag gegebene und vom WIFO und der Donauuniversität Krems durchgeführte Studie zeigt, betragen 2009 die ökonomischen Folgekosten psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zwischen 0,7 % und 1,2 % des BIP, das entspricht 2 bis 3,3 Mrd. Euro (vgl. Biffi/Faustmann/Gabriel/Leoni/Mayrhuber/Rückert 2011).

Eine weitere Berechnung (Eigenberechnung des Autors), die sich auf die volkswirtschaftlichen Folgekosten von Mobbing bezieht, geht einerseits von den Ergebnissen des EWCS 2010 aus (rund 7 % der befragten Beschäftigten gaben an, gemobbt oder schikaniert worden zu sein) und andererseits vom BIP nominell pro Erwerbstätigen, das 2010 69.465 Euro betrug. 2010 waren 3.363.421 Personen (AMS, Stand/Stichtag April laut Hauptverband) unselbstständig beschäftigt. Nimmt man nun an, dass durch Mobbing das nominelle BIP/Erwerbstätigen um 1 % gesenkt wird (z. B. durch Krankenstand, langsames und unmotiviertes Arbeiten u. Ä. m.), macht das bei 235.439 Mobbingopfern einen finanziellen volkswirtschaftlichen Gesamtschaden von 163.548.028 Euro aus. Dabei sind noch nicht jene Kosten mit berücksichtigt, welche durch ein vermindertes BIP/Erwerbstätigen (angenommen mal eine Verringerung um 0,5 %) im Falle der MobberInnen entstehen, und noch nicht mit eingerechnet sind auch die Kosten für die anfallenden Psychopharmaka, stationäre Rehabilitationsaufenthalte und die Nutzung psychotherapeutischer/klinisch-psychologischer Therapie- bzw. Beratungsangebote.

5. KONFLIKTBEWÄLTIGUNG IN ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN

Wenn Konflikte eher mit negativen Gefühlen einhergehen, oft als sehr komplex erscheinen und die Konfliktparteien keine Lösungsmittel besitzen bzw. keine Lösungen entwickeln können, ist es nicht verwunderlich, dass die Bearbeitung von Konflikten (sowohl im Privatleben als auch im Unternehmens- und Arbeitsalltag) eher hinausgezögert als schnell angegangen wird. Das hat, wie bereits erwähnt, zur Folge, dass Konflikte lange Zeit verdrängt werden, dahinschwelen und (oft genug) zu Zeitpunkten aufbrechen, zu welchen man sie am wenigsten erwartet hat bzw. „braucht“ (weil man gerade mit anderen Problemen konfrontiert ist). Gerade in solchen Situationen fehlen dann die notwendigen zeitlichen, finanziellen, psychischen und organisationalen Ressourcen sowie die Kraft, diese Konflikte in adäquater Weise zu behandeln.

In diesem Zusammenhang ist es von Interesse, wie Betriebe auf Konflikte reagieren.

Interessante Einblicke dazu liefert eine Studie der WKÖ von 2006, in welcher die „Konfliktlösung und Wirtschaftsmediation in den österreichischen Unternehmen“ analysiert wird. Dabei wurden 300 Telefoninterviews mit PersonalleiterInnen/-entwicklerInnen, InhaberInnen/GeschäftsführerInnen und BetriebsleiterInnen von Betrieben mit mehr als 80 MitarbeiterInnen geführt, wobei die PersonalleiterInnen/-entwicklerInnen die größte Gruppe darstellten. Die Ergebnisse konnten mit einer Studie aus dem Jahr 2004 verglichen werden.

Hinsichtlich der Steigerung der Konfliktpotenziale in den nächsten Jahren antworteten 51 %, dass diese „eher zunehmen“ werden. 14 % schätzten, dass diese „stark zunehmen“ werden. 30 % meinten, es werde eher keine Veränderungen diesbezüglich geben und nur 2 % gaben an, dass Konfliktpotenziale abnehmen werden.

Die hauptsächlichsten Gründe für die Scheu im Unternehmen Konflikte anzusprechen:

- Angst vor einer unangenehmen Situation (2004: 51 %; 2006: 63 %),
- Angst vor Eskalation (2004: 46 %; 2006: 52 %),
- zu wenig Ausbildung der Führungskräfte (2004: 37 %; 2006: 52 %),
- keine klar definierten Spielregeln (2004: 36 %; 2006: 50 %),
- Angst vor Verantwortung (2004: 48 %; 2006: 49 %),
- Denken in Problemen, nicht in Lösungen (2004: 39 %; 2006: 48 %),
- nicht/zu wenig Teil der Unternehmenskultur (2004: 30 %; 2006: 41 %) und letztendlich
- kein Kostenbewusstsein (2004: 27 %; 2006: 40 %).

Mögliche Hemmnisse bei den MitarbeiterInnen Konflikte anzusprechen sahen die InterviewpartnerInnen darin:

- Angst um den eigenen Arbeitsplatz (2004: 64 %; 2006: 68 %),
- Scheu, Unangenehmes anzusprechen (2004: 56 %; 2006: 60 %),
- Angst davor, „Sündenbock“ zu sein (2004: 54 %; 2006: 65 %),
- Angst vor Benachteiligung (2004: 40 %; 2006: 47 %),
- Angst vor Ausgrenzung durch andere MitarbeiterInnen (2004: 36 %; 2006: 55 %),
- fehlende Zuständigkeiten (2004: 18 %; 2006: 24 %).

Was die Einschätzung der Konfliktlösungskultur in ihrem Unternehmen betraf, bezeichneten die InterviewpartnerInnen diese folgendermaßen:

- sehr konfliktlösungsorientiert (2004: 5 %; 2006: 2 %),
- eher konfliktlösungsorientiert (2004: 31 %; 2006: 38 %),
- eher konfliktscheu (2004: 50 %; 2006: 49 %),
- sehr konfliktscheu (2004: 5 %; 2006: 4 %).

Die Frage, ob es in ihren Unternehmen klare Richtlinien für den Umgang mit Konflikten gibt, beantworteten 57 % mit „nein“, 30 % mit „ja, aber nicht schriftlich“ und nur 14 % mit „ja, schriftlich dokumentiert und jedem Mitarbeiter bekannt“.

6. WAS IST ZU TUN? AUS DER INTERNATIONALEN SICHT DER ARBEITNEHERINNEN

In der Regel sind Management und Führungskräfte die ersten Adressatinnen und Adressaten, wenn es um die Lösung von Konflikten oder Mobbing geht.

Dazu Ergebnisse aus der Studie von CPP Global zur Frage „Whose ultimate responsibility is it to ensure conflict in the workplace is managed more effectively?“:

- „62 % Everyone
- 27 % Managers
- 22 % Senior leadership/executives
- 15 % Human resources
- 10 % Mine
- 3 % Third Parties“ (CCP Global 2008, 11).

Wie schon zuvor angeführt: Im ASchG wird deutlich darauf hingewiesen, dass auch ArbeitnehmerInnen für die Gesundheit ihrer Kolleginnen und Kollegen verantwortlich sind und dementsprechend handeln müssen, was u. a. auch bedeutet, dass man Konflikte nicht noch mehr eskaliert und bei Mobbinghandlungen nicht zusieht, sondern eingreift.

Damit aber Konflikte von allen (Führung und MitarbeiterInnen) besser gelöst werden können, bedarf es Unterstützungsmaßnahmen seitens des Managements.

Welche Unterstützungsmaßnahmen könnten dies sein? Auch hier ist die CPP-Global-Studie aufschlussreich. Auf die Frage „What could managers do to address conflict at work more effectively?“ gab es folgende Antworten:

- „54 % Identify and address underlying tensions before things go wrong
- 42 % More informal one-to-one conversations with people they manage
- 40 % Act as mediators when conflict develops
- 40 % Provide more clarity over what's expected
- 39 % Be a model of the right behaviors
- 35 % Provide more clarity over areas of responsibility
- 33 % Manage toxic individuals who create conflict more firmly
- 31 % Provide counseling for employees in conflict
- 29 % Not let their own egos get in the way
- 25 % Improved consultation in day-to-day management
- 25 % Raise the subject of possible conflict as part of business
- 25 % Provide improved work-life-balance
- 6% Nothing, it's inevitable“ (CCP Global 2008, 12).

Die Ergebnisse zeigen mehrere Ansätze, wobei einer der wichtigsten im raschen Aufgreifen von Konflikten liegt. Das betrifft wiederum alle Akteurinnen und Akteure in einem Unternehmen, bedarf aber einer Konfliktkultur, in welcher Konflikte (genauso wie Fehler) nicht tabuisiert werden, sondern offen ausgetragen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Professionelle Führung ist nicht nur eine operative und strategische Aufgabe, sondern auch eine soziale. Diesbezüglich werden klare Anforderungen an die Führungskräfte gerichtet, dazu gehören u. a. mehr direkte/informelle Kommunikation mit den MitarbeiterInnen, Übernahme der Rolle eines Mediators/einer Mediatorin (was in bestimmten Konfliktsituationen sicherlich zu hinterfragen ist), Beratung von MitarbeiterInnen bei Konflikten, Vorbildwirkung, konsequenterer Umgang mit Personen, die das Arbeitsklima „vergiften“.

Es zeigen sich aber auch notwendige Verbesserungen was die Aufgabenorganisation betrifft: mehr Klarheit darüber, was von den MitarbeiterInnen und Mitarbeitern erwartet wird, mehr Klarheit, was Verantwortlichkeiten betrifft, für bessere Work-Life-Balance sorgen.

7. ZUSAMMENFASSUNG

Eine repräsentative Datenlage in Österreich zum Thema Mobbing und Konflikte sowie deren Auswirkung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen und die Organisationskultur ist leider nicht vorhanden. Dementsprechend notwendig wäre es, in bestimmten zeitlichen Abständen (z. B. alle fünf Jahre) diesen Problembereich z. B. mit anderen repräsentativen, kontinuierlich laufenden Befragungen genauer abzufragen.

In Österreich gibt es keinen eigenen gesetzlichen Mobbingtatbestand. In Schweden und Frankreich sind bereits rechtliche Bestimmungen zur Mobbingbekämpfung vorhanden. Inwieweit eine diesbezügliche Regelung in Österreich möglich wäre und welchen Wirkungsgrad sie in der bestehenden Rechtslandschaft entwickeln könnte, wäre mit Expertinnen und Experten abzuklären.

Neben den von Majoros und Smutny in diesem Band aufgezeigten Möglichkeiten, Mobbing am Arbeitsplatz rechtlich zu begegnen, bietet die Novellierung des ASchG (2013) eine weitere Handhabe gegen Mobbing am Arbeitsplatz. Wie die relevanten Bestimmungen des ASchG zum Mobbing in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden können, sollte mit Expertinnen und Experten (inkl. Arbeitsinspektorinnen und -inspektoren) abgeklärt werden.

Es ist zu erheben, welche Schritte Österreich bereits unternommen hat bzw. welche in Zukunft noch erforderlich sind, um im Sinne der Entschließung des Europäischen Parlamentes vom 20. September 2001 ausreichend Maßnahmen zur Bekämpfung von Mobbing zu treffen.

Österreichische Betriebe benötigen eine starke Verbesserung ihrer Konfliktkultur und ihres Konfliktkostenbewusstseins. Dazu gehören u. a. Richtlinien bzw. Betriebsvereinbarungen betreffend den Umgang mit Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz. Diese wären Unterstützung und Hilfe sowohl für das Management als auch für die MitarbeiterInnen. Möglicherweise würden sie auch ein früheres Eingreifen bei Konflikten fördern (siehe dazu auch das Ergebnis der WKÖ-Studie). Neben diesen Maßnahmen wären in den Betrieben für alle MitarbeiterInnen und die Führungskräfte Trainings zur Konfliktbewältigung und Mobbingprophylaxe verstärkt anzubieten.

Führungskräfte müssen sich ihrer sozialen Führungsrolle verstärkt bewusst werden und diese auch übernehmen. Bei tatsächlichen Mobbingfällen gehört seitens des Managements sofort und konsequent gehandelt.

Unternehmen mit einer positiven Konfliktkultur gewinnen engagierte und innovative MitarbeiterInnen, halten diese auch im Betrieb und senken finanzielle Verluste, die durch konfliktbedingte Krankenstände, Verlust von Kundinnen und Kunden sowie mangelhafte Projektdurchführung entstehen.

Nicht jeder Konflikt ist Mobbing. Die zu rasche und unreflektierte Benennung von Konflikten als Mobbing verhindert in vielen Fällen eine effektive Konfliktbewältigung zum Wohle aller Betroffenen. Dementsprechend bedarf es auf betrieblicher Ebene der Entwicklung geeigneter Maßnahmen, um das Konfliktverständnis der erwerbstätigen Menschen in Österreich in eine konstruktive Richtung zu bewegen. Konflikte gehören zum beruflichen Alltag und sollen, sobald sie negative und destruktive Züge annehmen, aufgegriffen und gelöst werden können. Für die Lösung von Konflikten sind alle in einem Betrieb tätigen Menschen verantwortlich.

Für die Gesundheit der MitarbeiterInnen sind auch die KollegInnen mitverantwortlich (siehe dazu auch § 15 ASchG). Werden MitarbeiterInnen Zeuginnen/Zeugen von Mobbinghandlungen, sind sie angehalten, in Zusammenarbeit mit Vorgesetzten unter Beachtung der betrieblichen Anweisungen/Vorgaben etc. auf die Beilegung/Beseitigung dieser gesundheitsschädigenden Handlungen hinzuwirken.

Konflikte sind nicht ausschließlich negativ (sofern sie mit Sorgfalt gehandhabt werden), sondern können durchaus positive Wirkung für alle Beteiligten, aber auch für das Unternehmen haben. Aus Konflikten (wie auch aus Fehlern) kann man sehr viel lernen, sofern man sich Zeit für ihre Analyse nimmt.

BIBLIOGRAFIE

- Badura, Bernhard, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco* (Hg., 2011), *Fehlzeiten-Report 2011. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Führung und Gesundheit*, Berlin.
- Biffi, Gudrun, Anna Faustmann, Doris Gabriel, Thomas Leoni, Christine Mayrhuber und Eva Rückert* (2011), *Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen*, Donau-Universität Krems/WIFO.
- Bundesgesetzblatt* 2012/118, Änderung des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes und des Arbeitsinspektionsgesetzes 1993.
- Bundesarbeitskammer* (2009), *Die Qualität des Arbeitslebens von älteren ArbeitnehmerInnen*, Wien, Download: www.wien.arbeiterkammer.at.
- CPP Global* (2008), *Workplace conflict and how business can harness it to thrive*, Download: www.cpp.com.
- Depner-Berger, Ernestine und Barbara Wietasch* (2006), *Konfliktlösung und Wirtschaftsmediation in den österreichischen Unternehmen*, Wien, WKÖ, Abt. Unternehmensberatung, IT.
- Eilles-Matthiessen, Claudia und Sonja Scherer* (2011), *Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz: Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens*, in: Bernhard *Badura*, Antje *Ducki*, Helmut *Schröder*, Joachim *Klose* und Katrin *Macco* (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Führung und Gesundheit*, Berlin, 15–25.
- Eurofound* (2012), *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, Download: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf>.
- Exenberger, Berndt, Erwin Grabler, Elvira Hauska und Helmut Peltz* (2006), *Neue Wege der Ergebnisverbesserung. Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten*, WKÖ, Wien.
- Gelfand, Michele J., Lisa H. Nishii, Karen M. Holcombe, Naomi Dyer, Ken-Ichi Ohbuchi and Mitsuteru Fukuno* (2001), *Cultural influences on cognitive representations of conflict: interpretations of conflict episodes in the USA and Japan*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 6/2001, 1059–1074.
- Groß, Claudia* (2004), *Analyse sozialer Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz – eine Tagebuchstudie (ASKA-Projekt)*, Dissertation an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität/Frankfurt am Main, Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaften.
- Hacker, Winfried* (2005), *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit*, Bern.
- Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger und Salzburger Gebietskrankenkasse* (2011), *Analyse der Versorgung psychisch Erkrankter*, Wien/Salzburg.
- Hensche, Martin* (2013), *Informationen zum Thema Mobbing – Definitionen*, Download: http://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Handbuch_Mobbing_WasIstDas.html#tocitem1, Zugriff am 17. Juli 2013.
- Herkner, Werner* (2001), *Lehrbuch der Sozialpsychologie*, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle.
- Hesse, Jürgen und Hans Christian Schrader* (1995), *Krieg im Büro. Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst*, Frankfurt am Main.
- Hoffmann, Peter* (2013a), *Mobbing: Angriff auf das menschliche Wertesystem und die Persönlichkeit*, in: *Psychologie in Österreich* 1/2013, 50–55.
- Hoffmann, Peter* (2013b), *Leistungen der ArbeitspsychologInnen bei der Evaluierung psychischer Belastungen*. Vortrag: AK-Salzburg.

- Kolodej, Christa (1999), Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen, Wien.*
- KPMG (2009), Konfliktkostenstudie I. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, Berlin, Download: www.kpmg.de.*
- Leymann, Heinz (2009), Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek.*
- Majoros, Thomas (2010), Mobbing. Mobbing, Belästigung und andere unerwünschte Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Arbeits- und schadenersatzrechtliche Aspekte, Wien.*
- Mayer, Claude-Hélène und Christian Martin Boness (2004), Interkulturelle Mediation und Konfliktbearbeitung, Münster.*
- Rosenstiel, Lutz von, Walter Molt und Bruno Rüttinger (©2005), Organisationspsychologie (= Grundriss der Psychologie, Band 22), Stuttgart.*
- Schwarzmayr, Bettina (2011), Haben Kulturen Konflikte? Diplomarbeit, eingereicht am Institut für Kultur- und Sozialanthropologie der Universität Wien, Wien.*
- Statistik Austria (2009), Statistisches Jahrbuch Österreichs, Krankenstandsfälle und -tage in der Krankenversicherung 2007 nach Krankheitsgruppen, Wien.*
- Statistik Austria (2010), Statistisches Jahrbuch Österreichs, Krankenstandsfälle und -tage in der Krankenversicherung 2008 nach Krankheitsgruppen, Wien.*
- Statistik Austria (2011), Statistisches Jahrbuch Österreichs, Krankenstandsfälle und -tage in der Krankenversicherung 2009 nach Krankheitsgruppen, Wien.*
- Statistik Austria (2012), Statistisches Jahrbuch Österreichs, Krankenstandsfälle und -tage in der Krankenversicherung 2010 nach Krankheitsgruppen, Wien.*
- Twenge, Jean M. und W. Keith Campbell (2003), Isn't it fun to get the respect that we're going to deserve? Narcissism, social rejection, and aggression. Personality and Social Psychology Bulletin 29, 261–272*
- Wert, Lioba und Jennifer Mayer (2008), Sozialpsychologie, Berlin/Heidelberg.*