

1·2023
Das Arbeitgebermagazin
der AOK

gesundes unternehmen

Mobbing- Prävention: Miteinander mit Respekt

Alles neu

Ihr Magazin:
neu und frisch

→ S.4

Sportlich unterwegs: gesunde Belegschaft → S.14

Azubis im Ausland finden → S.23

Neuer Service: Online-Geschäftsstelle → S.25

Herausgeber:

AOK Bayern,
Geschäftsbereich Marke und
Kundenerlebnis
Frauentorgraben 49,
90443 Nürnberg
aok.de/bayern

Verlag und Redaktion:

Ministry Group GmbH,
Stadtdeich 2-4,
20097 Hamburg

Momentum Data Driven
Stories GmbH,
Am Sandtorkai 27,
20457 Hamburg

Sie möchten uns Ihre neue
Adresse mitteilen, das Maga-
zin abbestellen oder zusätzli-
che Exemplare anfordern?
Dann mailen Sie uns unter
gesundunternehmen@
by.aok.de.

Editorial Director:

Jochen Brenner

Redaktionsleitung:

Per Horstmann

Redaktion:

Fionn Birr, Heike Bohn,
Silke Siems, Heike Wegener,
Maria Zeitler

**Regionalredaktion AOK Bay-
ern:** Silke Recksiek

Druck:

L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG
DruckMedien, Marktweg
42-50, 47608 Geldern

Erscheinungsweise:

viermal jährlich/KMGU

Redaktionsschluss:

21. Februar 2023

ISSN 2191-7973

Mit der kostenfreien Aussen-
dung des Magazins gesundes
unternehmen kommt die AOK
Rheinland/Hamburg ihren sich
aus § 104 SGB IV und § 13 SGB I
ergebenden Beratungs- und
Informationspflichten nach.
Nachdruck, auch auszugs-
weise, sowie elektronische
Vervielfältigung von Artikeln
und Fotos nur mit ausdrückli-
cher Genehmigung des Ver-
lags. Für unverlangt einge-
sandte Manuskripte und Fotos
keine Gewähr.



Dr. Irmgard Stippler
Vorsitzende des Vorstandes
der AOK Bayern –
Die Gesundheitskasse

Gesehen werden

Vielleicht ist es Ihnen schon aufgefallen: Diese Ausgabe von „gesundes unternehmen“ ist irgendwie anders. Sie ist anders aufgebaut und sieht anders aus als gewohnt. Wir haben das Arbeitgebermagazin überarbeitet. Besonderen Wert legen wir darauf, dass Sie genau die Informationen erhalten, die für Sie als Arbeitgeber relevant sind.

Anders sein kann auch für Mobbing ein Auslöser sein. Das Thema beschäftigt Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende. Oft deuten kleine Anzeichen auf große Probleme hin. Die gute Nachricht: Arbeitgeber können vorbeugen. Wie das geht, zeigen wir in unserer Titelgeschichte. Sie können sich von unterschiedlichen Impulsen und Angeboten rund um die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) inspirieren lassen. Was das für Unternehmen bringt, lesen Sie in unseren Praxisbeispielen.

Kennen Sie schon die Online-Geschäftsstelle der AOK Bayern für Sie als Arbeitgeber? Auf Seite 25 erfahren Sie alles Wissenswerte zu dem neuen digitalen Angebot. Neben diesen und anderen Themen finden Sie Termine, Fakten und kurze Meldungen nun gebündelt auf den letzten Seiten.

Janyod Kipples

Jederzeit für Sie erreichbar

 **AOK-Arbeiterservice**
rund um die Uhr an 365 Tagen
im Jahr 089 21586878

Arbeitgeberinformationsportal
Die Lösung für Ihre Fragen unter
→ aok.de/arbeitgeber/bayern

E-Mail-Sofortservice
Finden Sie Ihre Ansprechpartner
→ aok.de/fk/bayern/kontakt

Niemand is(s)t
gern allein: warum
Kommunikation die
beste Mobbing-
Prävention ist

Schluss mit Mobbing

Psychosozialer Stress

○
Mobbing belastet nicht nur Betroffene, es kann auch Unternehmen nachhaltig schaden. Wie Arbeitgeber systematische Schikanen verhindern können und richtig mit Mobbingvorfällen umgehen.

Ausgrenzung, üble Nachrede, Manipulation von Unterlagen, abqualifizierende Arbeiten: Mobbing am Arbeitsplatz hat viele Gesichter. Laut einer Umfrage der Meinungsforschungsunternehmen Statista und YouGov haben rund 30 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland schon Mobbing am Arbeitsplatz erlebt. Die Schikanen sind mitunter subtil, aber wirksam. Das Ziel: andere abzuwerten oder sie aus dem Unternehmen zu drängen. Neid, Missgunst, Antipathie, Frust und falsch verstandener Ehrgeiz können Auslöser für Mobbing sein. Aber nicht jeder Konflikt im Team ist Mobbing. Dafür müssen die Schikanen systematisch sein sowie wiederholt, regelmäßig und über einen längeren Zeitraum auftreten. Täterinnen und Täter können Vorgesetzte und Mitarbeitende sein.

Mobbing macht krank

Nicht nur sensible Menschen mit geringem Selbstwertgefühl erfahren Mobbing am Arbeitsplatz. Auch starke oder besonders engagierte Persönlichkeiten können Opfer sein. Diplom-Psychologin Nicole Lazar vom BGF-Institut berät am dort betreuten Mobbingtelefon schon seit 21 Jahren Mitarbeitende, die von Mobbing betroffen sind. Sie weiß: Arbeitgeber sollten das Thema nicht unterschätzen. Denn die Folgen von Mobbing sind mitunter gravierend – für die Opfer und für das Unternehmen. „Mobbing ist eine psychische Belastung und kann zu verschiedenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen“, sagt Lazar. „Bluthochdruck, Migräne, Bauchschmerzen und Schlafstörungen sind häufige Folgen.“ Die Leistungsfähigkeit kann nachlassen, häufig kommt es zu krankheitsbedingten Fehlzeiten. Endet das Mobbing nicht, sehen Beschäftigte als einzigen Ausweg mitunter nur noch die Kündigung. „Mobbing kann Unternehmen gute Arbeitskräfte kosten. Es vergiftet das Arbeitsklima und wirkt sich negativ aufs Image aus“, warnt Lazar.

Beschwerden ernst nehmen

Mobbing kann in jedem Betrieb auftreten. Denn überall, wo Menschen miteinander zu tun haben, gibt es Konfliktpotenzial. Entscheidend ist, dass Arbeitgeber eine Sensibilität für das Thema entwickeln. „Alle Beschwerden, egal in welcher Form, müssen ernst ge-



Zugewandt statt weggeschaut:
Wertschätzende Kommunikation hilft

nommen werden“, sagt **Diplom-Psychologe Ludwig Gunkel von Konsens e.V. München**. Der Verein unterstützt Unternehmen bei der Klärung von Arbeitsplatzkonflikten.

Grundsätzlich gilt: Unternehmen haben eine gesetzlich vorgeschriebene Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden. Sie müssen sie vor Gefahren am Arbeitsplatz, die die physische oder psychische Gesundheit beeinträchtigen können, schützen. Sie müssen also dafür sorgen, dass Mobbing am Arbeitsplatz unterbunden wird oder gar nicht erst entsteht. Bei einer Verletzung der Fürsorgepflicht kann der Arbeitgeber in die Haftung

genommen werden.

Anzeichen von Mobbing können gehäufte Krankmeldungen, plötzliche Leistungseinbrüche oder permanente Kritik an einer Person sein – hier sollten Arbeitgeber und Führungskräfte hellhörig werden. Doch spätestens wenn jemand das Gespräch und damit Hilfe sucht, gilt es zu handeln.

Klares Signal

Steht ein Mobbingvorwurf im Raum, ist es wichtig für den Arbeitgeber, einzeln mit den Involvierten zu sprechen. „Den Betroffenen sollte signalisiert werden, dass man sie ernst



Nicole Lazar,
Dipl.-Psychologin
und Beraterin
Gesundheits-
management
am BGF-Institut

SO UNTERSTÜTZT DIE AOK

Besser kommunizieren

Im AOK-Podcast „Wertschätzende Kommunikation“ lernen Arbeitgeber, worauf es in der Kommunikation mit Mitarbeitenden ankommt.

→ aok.de/fk/podcast
> **Wertschätzende Kommunikation**

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz

Mobbing ist nur eine mögliche psychische Belastung unter vielen. Worauf Arbeitgeber achten können, um eine



gesunde Atmosphäre für die Mitarbeitenden zu schaffen:

→ aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/psychische-gesundheit

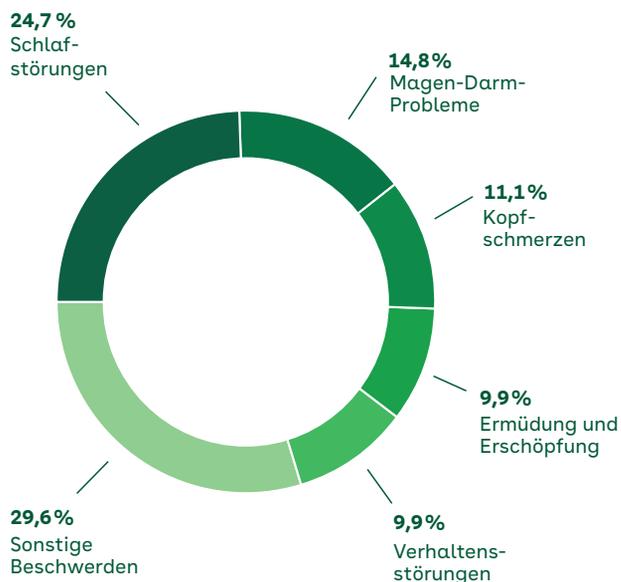
Gesprächsleitfaden

Wenn Sie den Verdacht haben, dass Mitarbeitende unter psychischer Belastung leiden, ist Fingerspitzengefühl gefragt. Im Gesprächsleitfaden der AOK finden Sie erste Anhaltspunkte.

→ aok.de/fk/bgf-gespraechsleitfaden

Wenn der Körper reagiert

Menschen klagen über folgende Beschwerden:



Quelle: Mobbingtelefon der AOK Rheinland-Hamburg

nimmt“, sagt Nicole Lazar. Dazu gehört zu fragen, was passiert ist, was schon unternommen wurde, um den Konflikt zu deeskalieren, und wie man als Arbeitgeber jetzt unterstützen kann. „Mitunter reicht es dann, Spielregeln für die künftige Zusammenarbeit festzulegen“, sagt die Expertin. Auch strukturelle Anpassungen wie eine Versetzung können Mobbing beenden. Ebenso eine professionelle Konfliktklärung – im Zweifel durch eine externe Person moderiert. Hört das Mobbing nicht auf, können Arbeitgeber Konsequenzen für die Mobbenden ansprechen. „Eine Ermahnung oder der Hinweis auf eine mögliche Abmahnung schrecken ab und bringen meist schon viel“, weiß Lazar.

Prävention wirkt

Arbeitgeber können einiges tun, damit es im Unternehmen keinen Nährboden für Mobbing gibt. Die Unternehmenskultur und das Verhalten der Führungskräfte sind wichtige Ansatzpunkte.

In der Regel hat Mobbing weniger mit Einzelpersonen und vielmehr mit der Unternehmenskultur und dem Führungsstil zu tun. Auch **Ludwig Gunkel** weiß aus seinen Beratungen: Mitarbeitende, die Betriebe verlassen, klagen häufig über die Unternehmenskultur. Hier können Arbeitgeber ansetzen. „Ziel sollte sein, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten und ein Unternehmen zu sein, in dem man gern arbeitet“, so **Gunkel**.

Wertschätzung leben

Wer es schafft, ein vertrauensvolles Miteinander zu etablieren, in dem Anerkennung, gegenseitiger Respekt und soziale Unterstützung gelebt werden, tut viel, um Mobbing zu verhindern. Dazu gehören etwa ein faires Gehalt, Maßnahmen für ein gesundes Arbeitsumfeld wie Sport- und Gesundheitsangebote, aber auch Bestätigungen für besondere Leistungen. Und: Mitarbeitende sollten die Chance bekommen, sich aktiv einzubringen und ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge zu äußern. Nicht nur fachlich, sondern auch, was die Gestaltung der Arbeitsrealität angeht.

Kommunikation fördern

Mit guter Kommunikation können Missverständnisse oft aus dem Weg geräumt werden, bevor Mobbing beginnt. Arbeitgeber fördern

den Austausch, indem sie selbst Themen  offen ansprechen und ihren Mitarbeitenden signalisieren: Wir sind für euch da und finden gemeinsam Lösungen, wenn es Probleme gibt. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, die Ernennung einer Konflikt- oder Mobbing-Ansprechperson oder die Installation einer Beschwerdestelle sind sinnvoll. „Mitarbeitende brauchen eine vertrauenswürdige Anlaufstelle im Betrieb. Beim Mobbingtelefon melden sich oft Beschäftigte aus Unternehmen ohne Personalvertretung“, berichtet Nicole Lazar.

Strukturen anpassen

Personalmangel, Überforderung, schlechte Arbeitsorganisation, starre Hierarchien, zwischenmenschliche Probleme und ein autoritärer Führungsstil können zu einer angespannten Atmosphäre führen. Manche suchen unter Druck dann einen Sündenbock und mobben diesen.

„Unternehmen sollten Zuständigkeiten klar regeln, Mitarbeitende nicht überlasten und Arbeitsabläufe und betriebliche Entscheidungen möglichst transparent machen“, sagt Lazar. Zudem rät die Expertin zu einer bewussten Besetzung der Führungsrollen. „Vorzug sollten Personen bekommen, die von Konflikten nicht grundsätzlich überfordert sind und die ein ernsthaftes Interesse haben, sich selbst und ihre Mitarbeitenden weiterzuentwickeln.“ Denn: 85 Prozent der Befragten einer Studie gaben an, von toxischem Führungsverhalten betroffen zu sein. Zu dem Ergebnis kommen die Universitäten Bielefeld, Düsseldorf und Trier und die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin in einer Studie von 2020.

Führungskräfte sind gefragt

Leitende Positionen mit Bedacht zu besetzen ist auch deshalb wichtig, weil Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Mobbingprävention übernehmen. „Die Schikanen sind manchmal schlichtweg ein Ventil für Frust“, weiß Nicole Lazar. Deshalb ist es nicht nur wichtig, dass Vorgesetzte Vorbild sind, ihren Mitarbeitenden realistische Ziele setzen, Erwartungen klar kommunizieren und Feedback geben. Sie sollten auch selbst Feedback einholen.

Regelmäßige Personalgespräche und Teammeetings sind ein guter Anlass, um die

FESTE REGELN FÜR ALLE



Gemeinsam gegen Mobbing

In einer Betriebsvereinbarung können Arbeitgeber und Beschäftigte Rahmenbedingungen definieren, die für alle Menschen im Unternehmen verbindlich sind.

- Nach welchen Grundregeln arbeiten wir zusammen?
- Welche Verhaltensweisen dulden wir nicht?
- An wen können sich Mitarbeitende wenden?

- Welche Sanktionen drohen, wenn jemand gegen die Vereinbarung verstößt?

„Das kann Mitarbeitende motivieren, sich im Mobbingfall frühzeitig zu melden. Zudem hilft so eine Vereinbarung Führungskräften, bei Bedarf konsequent gegen Mobbing vorzugehen“, erklärt Expertin Nicole Lazar. Auch Aufklärungsarbeit über Aushänge, Broschüren oder Beiträge im Intranet verdeutlichen, dass Mobbing-Prävention einem Unternehmen wichtig ist.



So unterstützt die AOK

Betriebliche Gesundheitsförderung leben

Mit der individuellen Unterstützung der AOK können Arbeitgeber die Gesundheit in ihrem Unternehmen nachhaltig fördern und so auch das soziale Miteinander verbessern.

Die AOK begleitet Unternehmen dabei von der ersten Analyse bis zur Erfolgskontrolle. Mehr zu den Angeboten unter:

→ aok.de/fk/bayern/bgf

Zufriedenheit im Team abzufragen. Auch eine anonyme Mitarbeitendenbefragung, etwa im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung, ist für Unternehmen oft erkenntnisreich und kann helfen, Veränderungsprozesse anzuschieben. „Man sieht schnell, wo es Verbesserungsbedarf gibt. Darauf zu reagieren ist die beste Prävention gegen Frust“, sagt **Ludwig Gunkel**. Er appelliert an Arbeitgeber, ihre Mitarbeitenden in den Fokus ihrer Bemühungen zu stellen. Weg von der Ellenbogenmentalität, hin zu mehr Menschlichkeit, lautet das Motto. Dann hat Mobbing kaum eine Chance. 