



MOBBINGDYNAMIKEN - WAS TUN?

Wenn es darum geht, Mobbing keine Chance zu geben, kann jede und jeder etwas tun! Natürlich sind vor allem Führungskräfte aufgerufen, aktiv und kooperativ Konflikte aufzugreifen und zu behandeln und sich klar gegen unfaire Strategien zu deklarieren.

Praktische Hinweise für jede/n: Was hilft?

- Schau hin und horch zu! Aufmerksamkeit für ein gutes Betriebsklima, für die Stimmung und das Befinden der Menschen, mit denen man arbeitet sollten wir alle haben! Für ein freundliches, wertschätzendes Klima kann man immer zumindest einen kleinen Schritt beitragen, jede/r im Betrieb!
- Gespräche führen mit Betroffenen = „Erste Hilfe“ leisten, wenn man sieht, dass einer Kollegin/ einem Kollegen übel mitgespielt wird.
- Ressourcen und Unterstützung aktivieren – alles, was helfen und Erleichterung bringen kann (Beratung, Erfahrene, Vertrauenspersonen, Betriebsarzt, usw.)
- Die Situation ansprechbar machen im Umfeld, - auch für die, die zuschauen und dulden (denen geht es meistens auch nicht gut!)
- Aufklärung und Informationen über Mobbing – einfach durch Reden darüber (Sensibel machen für das Thema), durch Vorträge/ Seminare anregen und organisieren, durch Broschüren und Websites, ...
- Wenn möglich: die Verantwortlichen in der Hierarchie (Gruppenleiter/in, Führungskraft, Chef/in) aktivieren, - sie kriegen das oftmals nicht mit! Sie können vieles in Bewegung bringen – Beratung anfordern, Teambesprechung einberufen, klare Abgrenzungen ziehen gegenüber unfairen Handlungen und Taktiken.

Was kann das Unternehmen gegen Mobbing tun?

Um der Dynamik von Mobbing im Unternehmen entgegenzuwirken, empfiehlt sich ein Qualitätsmanagementsystem, das vor allem ...

- ...auf strukturelle Spannungsherde eingeht und diese entschärft: zB. klare Stellenbeschreibungen, Unterstützung für Führungskräfte bzgl. Führungsstil und -verhalten, aktive Kommunikation und Information bei Umstrukturierungen usw.
- ...Gelegenheiten zum Mobbing beseitigt und deutliche Konsequenzen und Risiken für Mobberschafft: zb. durch verbindliche Kommunikationsstrukturen, regelmäßige Besprechungen, Anlaufstellen und Unterstützungen in Konfliktsituationen, definierte Konfliktbehandlungsprozesse (internes Konfliktmanagementsystem, Betriebsvereinbarungen für Fairness am Arbeitsplatz).
- ...die Kriterien zur Beförderung genau überlegt: denn wenn grundsätzlich jene befördert und belohnt werden, die sich am besten durchsetzen und nicht jene, die am besten kooperieren, kann dies bereits ein Anreiz zu Mobbing sein.



5 WICHTIGE HINWEISE FÜR MOBBING-BETROFFENE

1. Schreiben Sie auf, was passiert!

Wenn Sie den Verdacht haben, dass Sie in eine Mobbingdynamik verstrickt sind und Sie Angriffe gegen sich wahrnehmen, führen Sie eine Art Tagebuch! Notieren Sie, was Sie beobachten, was Sie erleben und wie es Ihnen geht.

2. Versuchen Sie zu erkennen und zu identifizieren, was die Mobbinghandlungen sind.

Dazu hilft die Checkliste der 45 Mobbinghandlungen von Heinz Leymann.

3. Suchen Sie Verbündete!

Viele Betroffene sind sehr verunsichert und versuchen, Konflikte zu vermeiden und sich zurückzuziehen und wählen damit eine schlechte Strategie. Gehen Sie in die Offensive: Reden Sie mit Vorgesetzten und halten Sie sich dabei streng an die Hierarchie des Betriebes (überspringen Sie keine Ebene, denn das kann zusätzlich Konflikte provozieren). Reden Sie mit Anlaufstellen im Betrieb. Suchen Sie GesprächspartnerInnen auch außerhalb der Arbeit, mit denen Sie sich austauschen können, denen Sie erzählen können.

4. Setzen Sie sich zur Wehr gegen Mobbing!

Suchen Sie Wege, wie Sie aktiv vorgehen können gegen Mobbing. Diese Aufforderung ist besonders schwierig, denn viele Mobbinghandlungen zielen darauf ab, jemanden zu destabilisieren und in eine ohnmächtige Lage zu bringen. Je schwieriger es Ihnen erscheint, desto wichtiger ist es, sich in einer Beratung eine umsetzbare Strategie zu erarbeiten (Coaching oder Supervision).

Beachten Sie bei Ihrer Gegenwehr einige Punkte:

- Zeigen Sie klar und deutlich Ihre Grenzen auf, sagen Sie es!
- Ergreifen Sie keine unfairen Gegenmaßnahmen auch wenn es Ihnen danach ist!
- Vermeiden Sie es, zur ganzen Gruppe (oder zum Team) zu sprechen – in der Gruppe beugen sich meistens auch diejenigen, die Ihnen helfen wollen, dem Gruppendruck! Suchen Sie das persönliche Gespräch in geschütztem Rahmen.

5. Stärken Sie sich selbst und schauen Sie auf Ihre Gesundheit!

Mobbing ist eine bedrohliche Situation und mobilisiert Stressreaktionen im Körper und in der Psyche. Achten Sie auf Ihre Gesundheit, überspielen Sie nichts, überschätzen Sie nicht Ihre „Kampfesstärke“. Reden Sie mit Ihrem Arzt, sorgen Sie dafür, dass Sie sich durch körperlichen und seelischen Ausgleich einen Abstand halten zu der Situation! Machen Sie gezielt Aktivitäten, die Sie stärken und die Ihnen gut tun.



CHECKLISTE: DIE 45 HANDLUNGEN NACH LEYMANN

Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit eine Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen. (Leymann, 1993, S 21)

Für den Tatbestand Mobbing legte Prof. Heinz Leymann (einer der ersten Arbeitspsychologen, die Mobbing systematisch seit den 1980er Jahren erforscht hatte) vier Eckpunkte fest:

Mobbing ist...

- **... eine feindselige Kommunikation**
- **Die betroffene Person gerät in die Unterlegenheit**
- **Die Angriffe erfolgen systematisch und oft**
- **Das Ziel und die Absicht ist der Ausstoß und Ausschluss aus dem System**

Heinz Leymann fasste aus einer Fülle von Interviews mit Mobbingbetroffenen die Handlungen zusammen, die in Mobbingprozessen vorkommen können. Viele der Handlungen kommen vereinzelt vor, ohne dass von einem gezielten Mobbing die Rede sein kann. Je mehr dieser Handlungen jedoch systematisch und oft vorkommen, desto stärker ist von einem Mobbingkonflikt auszugehen. Die Liste kann helfen, sich selber einen Überblick zu verschaffen und die Vorfälle zu benennen.

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- Man wird ständig unterbrochen
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- Ständige Kritik an der Arbeit
- Ständige Kritik am Privatleben
- Telefonterror
- Mündliche Drohungen
- Schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
- Man lässt sich nicht ansprechen
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen
- Den Arbeitskollegen und -kolleginnen wird verboten, den/ die Betroffenen anzusprechen
- Man wird „wie Luft“ behandelt



3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen
- Man verbreitet Gerüchte
- Man macht jemanden lächerlich
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
- Man macht sich über eine Behinderung lustig
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um ihn/sie lächerlich zu machen
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man macht sich über die Nationalität lustig
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise
- Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so daß er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben
- Man gibt ihm „kränkende“ Arbeitsaufgaben
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren

5. Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt zum Beispiel um jemandem einen „Denkzettel“ zu verpassen
- Körperliche Misshandlung
- Man verursacht Kosten für den/die Betroffene(n), um ihm/ ihr zu schaden
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an
- Sexuelle Handgreiflichkeiten