



ad > personam
trainings & mehr

„ICH SEHE WAS, WAS DU NICHT SIEHST ...“

Umgang mit Mobbing,
Intrigen und
unfairen Spielen am Arbeitsplatz

Informationen zum Thema Mobbing
zum Nachlesen, Nachschlagen und Nachblättern

Mag. Gertraud Hinterseer

Ad>personam Training • Beratung • Unternehmenskultur

Bahnhofstr. 16, A-4910 Ried im Innkreis

Tel. 0676/9258095

E-Mail: g.hinterseer@ad-personam.com Homepage: www.ad-personam.com

Einige Zitate ...

Der Wert des Dialogs hängt vor allem
von der Vielfalt der
konkurrierenden Meinungen ab.
Karl R. Popper

**Nichts ist schwerer, als den gelten zu lassen,
der uns nicht gelten läßt.
Marie v. Ebner-Eschenbach**

**Wer mit den Fäusten redet,
spricht zu Muskeln.
Hans Kasper**

Freiheit ist ein Gut, das durch Gebrauch wächst,
durch Nichtgebrauch dahinschwindet.
Carl Friedrich von Weizsäcker

**Toleranz ist der Verdacht:
der andere könnte recht haben.
Kurt Tucholsky**

Vor einem Kollegen behüte uns der liebe Herrgott!
Karl Friedrich Wander, 1867

Inhaltsverzeichnis

Ich sehe was, was du nicht siehst ... – ein Vorwort	5
Teil 1: Mobbing – Konflikte „unterm Teppich“	7
Mobbing – Was versteht man darunter?	7
Mobbingdefinitionen „en detail“	8
Mobbing unter die Lupe genommen	9
Wie verläuft Mobbing?	10
Was passiert? - Die „45 Handlungen“	11
Was nicht Mobbing ist:	12
Die Auswirkungen – was Mobbing kostet	13
FAQ's: Häufig gestellte Fragen	14
Wen betrifft Mobbing?	14
Wer mobbt gegen wen?	14
Teil 2: Schluss mit unfairen Spielen! Ansatzpunkte	16
Ansatzpunkte gegen Mobbing	16
Mobbing und Gruppendynamik	16
Die neun Eskalationsstufen – Wann hilft was?	17
Drei Phasen und neun Stufen: wie Konflikte eskalieren	18
Vom Mobbing zur Konfliktbearbeitung	19
Verantwortung Stärken – Kommunikation fördern	20
Konflikt-Prophylaxe: Feedbackkultur	21
Feedback geben – ein einfacher Leitfaden	22
Konkret Gegen Mobbing - Was können Sie tun?	23
Praktische Hinweise für jede/n:	23
Was kann das Unternehmen gegen Mobbing tun?	23
Das Gespräch mit Mobbing-Betroffenen	24
Einige Wichtige Hinweise für Mobbing-Betroffene:	25
Hilfen bei Mobbing und ähnlichen Konflikten	26
Literaturverzeichnis	27

ICH SEHE WAS, WAS DU NICHT SIEHST ... – EIN VORWORT

Konflikte & Lösungen - die Chance für gute Entwicklungen...

Konflikte sind unangenehm – und doch kann man sie nicht verhindern. Konflikte, die fair ausgetragen und konstruktiv bearbeitet werden, ermöglichen oft genug Lösungen und Entwicklungen, die besser sind als der Zustand davor.

Je schneller, flexibler und dynamischer das Arbeitsleben gestaltet ist, desto konflikthanfälliger ist es. In einer oberösterreichischen Studie sind ArbeitnehmerInnen befragt worden, wie sie die Entwicklungen und das Klima in ihren Betrieben erlebten. Die meisten meinten: *konfliktreicher* und *unpersönlicher*. Sie gaben dafür folgende Faktoren an (vgl. dazu Steinweg, 1999, S 5f.):

- Schnelllebigkeit und Kommunikationsmangel
- zunehmende Konkurrenz
- erhöhter Termindruck
- Angst um den Arbeitsplatz
- neue Arbeitsformen (Auswirkungen von Bildschirmarbeit, Leasingpersonal, bestimmte Managementkonzepte und ihre Auswirkungen, ...)
- Veränderung von Grundeinstellungen, Führungsstile, Rückzug von Verantwortlichkeiten

Auf dem Hintergrund solcher Entwicklungen sind wir verstärkt gefordert, **Konfliktfestigkeit** zu zeigen: eine konstruktive Konfliktaustragung bietet immer auch die Möglichkeit, gemeinsam bessere Lösungen zu suchen.

Konflikte ohne Lösung und Regelung – was dann?

Was geschieht aber, wenn Konflikte sich nicht lösen? Wenn Spannungen andauern, wenn Versuche der Konfliktaustragung nicht gelingen – weil zu wenig Zeit vorhanden ist, weil man nicht weiß *wie*, weil's eh keinen Sinn hat und man schon resigniert hat, weil eine Konfliktseite nicht bereit ist, ... ?

Die Gründe, warum Konflikte nicht offen und konstruktiv bearbeitet werden, sind vielfältig. Die Folgen sind gravierend: es kommt zu Konfliktverschiebungen, die Spannungen breiten sich aus und Symptome treten an Stellen auf, wo die Probleme schlecht oder nicht bearbeitbar sind. Der Druck und die Spannungen werden abgelassen, meistens trifft das die „schwächsten Stellen“ (Sündenbock).

Und vor allem - das Niveau der Auseinandersetzungen sinkt:

- Die Regeln der Auseinandersetzung (wie gehen wir mit Konflikten um?) und die Themen (worum geht's?) sind nicht klar
- Die Kommunikation läuft nicht direkt, sondern es wird durch Intrigen Verwirrung gestiftet
- Die Folge sind Verunsicherung und Stress, was wiederum die Regellosigkeit, Intrigen und unfaire Spiele antreibt.

Vom Konflikt zum Mobbing:

Unter all den Konflikten, Meinungsverschiedenheiten und Reibereien ist Mobbing eine spezielle, besonders problematische Form: Mobbing beinhaltet Handlungen, Worte und Verletzungen, die nicht nur zwischen den Streitparteien das Niveau der Auseinandersetzung in die Tiefe gehen lassen. Es geschehen durch Mobbing Ereignisse, die das Vertrauen, die Motivation und die Identifizierung mit dem Betrieb empfindlich erschüttern.

Mobbing bedeutet, dass jemand am Arbeitsplatz systematisch über einen längeren Zeitraum angegriffen, schikaniert, benachteiligt und ausgegrenzt wird.

Vor allem durch Forschungsarbeiten von Prof. Heinz Leymann seit den 1980er Jahren über Mobbingbedingungen, -prozesse und -auswirkungen wurde Mobbing zu einem ernsthaft diskutierten Phänomen im betrieblichen Kontext. Leymann war unter anderem von 1994 bis 1996 Klinikchef einer schwedischen Spezialklinik für Mobbingbetroffene.

→ In Österreich wird die Zahl der Mobbingbetroffenen zwischen 5% und 8% der unselbständig Erwerbstätigen angenommen.

Die Forschungen belegen, dass Mobbing kein betriebliches Randphänomen ist und dass Handlungsbedarf nötig ist, um schwerwiegende und langfristige Folgen einzugrenzen. Banal sind diese Zahlen vor allem dann nicht, wenn man bedenkt, welche Leiden individuell durchgemacht werden und wie Mobbing für die Betroffenen enden kann!

→ Der TÜV Rheinland vermutet, dass 20% aller Selbstmordfälle auf Mobbing zurückzuführen seien (vgl. Schauer, 1998, S 8).

Der Begriff *Mobbing*:

Es gibt nun einen Namen für ein Phänomen: Mobbing. Das Benennen ist zweifellos ein Fortschritt, denn..

- es ist der erste Schritt in die Richtung Konfliktbearbeitung für die Betroffenen.
- ohne Benennen kann keine Bewusstseinsänderung stattfinden.
- die öffentliche Deklaration über Recht und Unrecht wird durch das Benennen möglich
- eine Klarheit über Interventionsbedarf entsteht.

Aber, das Benennen schafft auch Abstraktion und Anlass zum Missbrauch, denn...

- es kommt rascher zu schwarz-weiß Schematisierungen
- der Blick für die immer neuen und verschiedenartigen Rahmenbedingungen eines Konflikts geht unter
- es werden zu frühe und zu grobe Diagnosen und Typologisierungen gemacht
- der Begriff schafft Möglichkeiten des Sprachmissbrauchs (inflationärer Gebrauch, Fehldeutungen, Macht des Opferseins, usw.).

Eine Auseinandersetzung mit dem Begriff und dem Phänomen des Mobbing ist schon deshalb sehr ratsam, da das Statement „ich werde gemobbt“ immer schneller bei der Hand ist.

TEIL 1: MOBBING – KONFLIKTE „UNTERM TEPPICH“

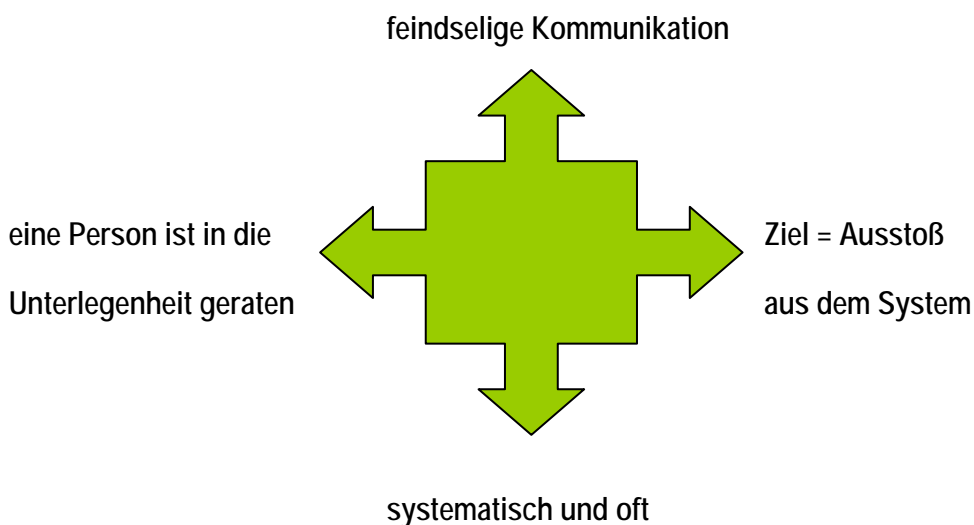
MOBBING – WAS VERSTEHT MAN DARUNTER?

Mobbing ist eigentlich ein relativ „alter“ Begriff. Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz bezeichnete damit bereits im Jahr 1958 das Angriffsverhalten von Tieren gegenüber einem einzelnen Tier, zum Beispiel wenn sich eine Gruppe von Gänsen gegen einen Fuchs zusammenrottet, um ihn mit gezielten Angriffen zu vertreiben.

In der heutigen Bedeutung des Wortes Mobbing trifft man meistens auf die von Leymann geprägte Definition:

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 die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen. (Leymann, 1993, S 21)

Für den Tatbestand Mobbing legte Leymann 4 Eckpunkte fest:



Wenn man sich unter der Kombination dieser 4 Eckpunkte eine Situation vorstellen kann, dann hat man gute Kriterien zur Hand, um Mobbing zu identifizieren. Die einzelnen Ecken kommen aber in vielen Konflikten vor und haben speziell nicht viel mit Mobbing zu tun.

Wesentlich ist, dass es bei Mobbing um ein Zusammenspiel geht zwischen

- der *Kombination* der 4 Eckpunkte und
- der 3. Dimension zu der Graphik: nämlich der oft schleichenden, *prozesshaften Entwicklung* und Dauer.

MOBBINGDEFINITIONEN „EN DETAIL“

- **Mobbing ist ein Prozess!**

Für statistische Untersuchungen geht man von einer quantitativen Zahl aus: mehr als ½ Jahr, mindestens 1 Mal pro Woche. Für pragmatische Definitionen sind diese Angaben nebensächlich, denn im betrieblichen Alltag sind Reibungsverluste teuer und jede Intervention kostbar – auch *Ansätze* von Mobbing sollten bearbeitet werden (nicht erst nach einem halben Jahr, wenn man sicher ist, dass es sich um Mobbing handelt!).

- **Mobbing ist systematisch, feindselig und schikanierend.**

Mobbing bedeutet: schikanöses Handeln von einer oder mehreren Personen gegen eine Einzelperson bzw. eine Personengruppe. Manche Autoren lassen den Begriff ausschließlich gegen Einzelpersonen gelten. In einem System kann jedoch tatsächlich eine ganze Gruppe zum „Sündenbock“ gestempelt werden (vgl. in Schulen die „Problemklasse“ der in Betrieben die „Problemabteilung“). Zentral sind dabei die schikanösen, kränkenden und diskriminierenden Handlungen, die von den/dem Angegriffenen auch so empfunden werden. Die moralischen Entgleisungen in diesem Prozess deuten manchmal darauf hin, dass die Mobbingdynamik sehr intensiv ist und oftmals von beiden Seiten das Gefühl besteht, gemobbt zu werden.

- **Mobbing besteht aus der Wiederholung einzelner psychisch schmerzhafter Handlungen in Form von Angriffen**

- auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen
- auf die sozialen Beziehungen, Isolierung, Intrigen
- auf das soziale Ansehen
- auf die Qualität der Berufssituation und/ oder Lebenssituation
- auf die Gesundheit

- **Mobbing ist folgenschwer!**

Mobbing zeichnet sich aus durch eventuell schwere Folgen für die Betroffenen. Eine Verharmlosung und Bagatellisierung von solchen Zuständen ist problematisch. Je länger Prozesse wie diese gehen, desto schwerer und langfristiger sind die Folgen, - individuell wie betrieblich!

Grundsätzlich sind für die individuellen und betrieblichen Auswirkungen von Mobbing die Dauer, Häufigkeit, betrieblichen Rahmenbedingung und Machtverhältnisse einerseits und die persönlichen Möglichkeiten der Konfliktbewältigung andererseits ausschlaggebend.

MOBBING UNTER DIE LUPE GENOMMEN

Wesentlich bei Mobbingkonflikten ist, dass das zugrundeliegende Problem meist im Hintergrund bleibt, während die angegriffene Person als „das Problem“ in den Vordergrund gerückt wird. (Esser/Wolmerath/Niedl, 1999, S 72)

→ **Mobbing ist die Zuspitzung eines Konfliktes auf eine persönliche Ebene.**

Das ist ein wichtiges Merkmal, jedoch nicht den Mobbingkonflikten alleine vorbehalten! In einer Unterscheidung von den 3 folgenden Konfliktprozessen werden zusätzliche Anhaltspunkte zur Erkennung von Mobbing aufgezeigt (vgl. Esser/Wolmerath/Niedl, 1999, S 70f.)

3 unterschiedliche Konfliktprozesse:

- **Offene Konflikte, die eskalieren:** Viele Konflikte können sich bei mißlungener oder versäumter Bewältigung auf die persönliche Ebene hin verschieben. So verlaufen manche Streitereien „normal“, eskalieren allmählich, weil es keine Lösung oder Regelung gibt. Es werden schädigende Handlungen eingesetzt, um eine Lösung zu erzwingen.
- **Verdeckte Konflikte, die vor sich „hinkochen“:** viele Konflikte werden ohne offenen Austausch ausgetragen. Jeder glaubt über den anderen bescheid zu wissen ohne direktes Gespräch, es werden Bündnisse geschmiedet, Intrigen gesponnen und Angriffe gestartet. Diese Konflikte bringen vor allem gruppenspezifisch einiges in Gang, denn es werden auch die „Zuschauer“ mit hineingezogen.
- **Typisch für Mobbingkonflikte ist, dass es ein einseitiges Konfliktempfinden gibt.** Viele Konflikte entstehen zunächst ausschließlich im Kopf eines der beteiligten Personen. Ohne Vorwarnung, ohne offenen Streit brechen sie aus und werden mit ziemlichem Engagement betrieben. Das überrascht die angegriffene, oft ahnungslose und verunsicherte Person und führt im Anfangsstadium oftmals zu deren erhöhtem Engagement. Besonders schwierig ist, dass die Zeiten der Attacken abgelöst werden von friedlichen, freundlichen Phasen.

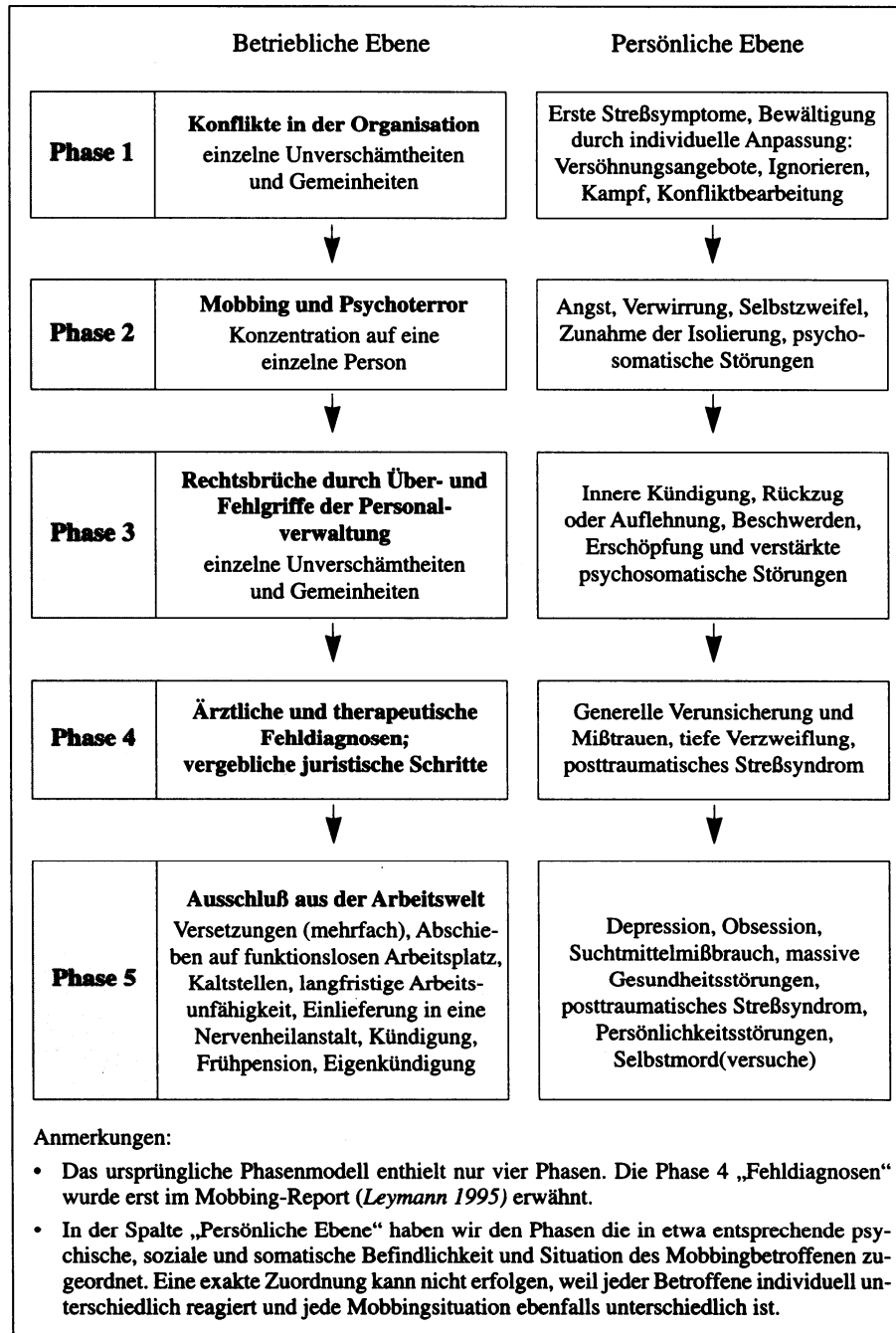
Zusammengefasst:

- Somit ist ein gewisses ahnungsloses Hineinschlittern, eine Orientierungslosigkeit des Angegriffenen sehr bezeichnend für Mobbingkonflikte. „Plötzlich war alles anders, ...“ „Ich weiß nicht, was ich getan haben soll...“
- Der Kern von Mobbing ist eine feindselige Ausgrenzung.
- Das macht bei Mobbingkonflikten aus, dass es selten eine „Gegnerschaft“ im Konflikt gibt sondern eine tatsächliche „Feindschaft“.
- Gruppenspezifisch gesehen bilden Mobbingbetroffene ein Ventil: sie stellen einen Sündenbock dar, auf den sich all die undeutlichen Unzufriedenheiten, Unklarheiten und Frustrationen projizieren lassen. Die dahinter liegenden Gründe sind oftmals auch den Angreifenden nicht klar.

WIE VERLÄUFT MOBING?

Leymann entwickelte ein Phasenmodell, das die Entstehung und den Verlauf von Mobbingkonflikten veranschaulicht. Diese Phasen können natürlich nur „typisch“ sein, was für die Realität bedeutet, dass je nach den betrieblichen Rahmenbedingungen und den persönlichen Ressourcen der Beteiligten der Ablauf gesteuert wird. (Esser/Wolmerath/Niedl, 1999, S 19)

Phasenmodell Der Weg in die Mobbing-Katastrophe



WAS PASSIERT? - DIE „45 HANDLUNGEN“

Was man in beinahe jedem Buch, das sich mit Mobbing befasst, findet, sind die 45 Handlungen, die „Mobber“ tun. Diese Liste dient als Anhaltspunkt für die Analyse und das Erkennen einer Mobbingsituation.

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

Bei dieser langen Liste erkennt man, dass eine Handlung alleine noch lange kein Mobbing ausmachen kann, denn zahlreiche der oben erwähnten Konfliktpunkte kommen da und dort vor.

WAS NICHT MOBBING IST:

- Spannungen und Konflikte zwischen Gruppen
- strukturell bedingte Konflikte (z.B. Konflikte zwischen Küche –Service, Innen- und Außendienst, Controlling und Ausführung usw.)
- Diebstahl durch Arbeitskollegen
- persönliches Desinteresse oder Antipathie einer Person gegenüber (solange die Antipathie nicht offensiv, strategisch und gehässig vorgetragen wird)
- ungerechte und unsoziale Behandlung, die hart aber nur kurzfristig zur Wirkung kommt (bei betriebsbedingter Kündigung, Versetzung, Kritik, Beförderung, überlastende Arbeitsaufträge etc.)
- Ausnutzung von Informationsvorsprüngen, Vorteilsnutzung für Karrieresprünge – und auch hier gilt: solange Konkurrenz offen und fair ausgetragen wird, ist das kein Mobbing.

DIE AUSWIRKUNGEN – WAS MOBBING KOSTET

Auswirkungen auf die Leistungen und Arbeitsbeziehungen

Man benötigt nicht viel Phantasie, um zu erkennen, dass systematische Angriffe gegen eine Person die Aufmerksamkeit ablenken von der Arbeitsaufgabe und hinlenken zu den Spannungen. Einige Auswirkungen sind:

- ➔ vor allem **die Leistungen** von „Mobbern“ und den „Mobbingbetroffenen“ werden beeinträchtigt, da viel Energie auf die Angriffs- und Bewältigungsstrategien verwendet werden
- ➔ durch Spannungen werden **Kommunikation und Informationsflüsse** erheblich gestört – es kommt vermehrt zu Fehlinformationen, Intrigen, Verzerrungen und es wird mehr über die Probleme als über die Arbeitsthemen geredet
- ➔ das **gesamte Arbeitsklima** leidet unter der Situation: nicht nur die Betroffenen sondern auch das Umfeld reagieren auf die Situation. Die „Zuschauer“ sehen sich oft gezwungen, sich ebenfalls zu positionieren (für oder gegen jemanden) und es entsteht ein Klima der Angst: wem kann ich noch vertrauen? Bin ich der/die Nächste?
- ➔ Die **physische und psychische Gesundheit** der Betroffenen leidet: es kommt zu Leistungs- und Denkblockaden, die anfänglich leichteren Befindlichkeitsstörungen (zB. Schlafstörungen, körperliche Schwäche etc.) können sich bei fortschreitendem Verlauf zu chronischen Krankheitssymptomen entwickeln (zB. Depressionen, Magengeschwüre, Bluthochdruck etc.). Längerfristige Krankenstände sind die Folge.
- ➔ Die **Produktivität** leidet: die Fehlerquote erhöht sich (oftmals durch mutwillige Manipulationen und Unterschieben von Fehlern als Mobbinghandlungen), die Informationsflüsse sind blockiert, es entstehen Stresssituationen und Zeitprobleme.

Finanzielle Folgen von belastenden Arbeitsbeziehungen

„Empirische Untersuchungen beweisen den Verlust an produktiver Arbeit von im Mobbingfokus stehenden Beschäftigten je nach Einkommen mit 15.000 bis 50.000 Euro pro Beschäftigtem und Jahr. Das sind Kosten in Höhe von 18 bis 60 Milliarden Euro jährlich. Es erscheint uns realistisch, von Kosten in Höhe von jährlich mindestens 20 Milliarden Euro auszugehen, die unserer Wirtschaft (in Deutschland, Anm.d.A.) nur deshalb entstehen, weil Mobbingopfer lediglich einen Teil der ihnen sonst möglichen Leistung für ihr Unternehmen erbringen können.“ (zit. Panse/Stegmann, 2007: S 278)

Mobbing ist auf vielen Ebenen kostspielig! Die finanziellen Folgen von Mobbing setzen sich aus mehreren Komponenten zusammen: Kündigungen, Personalsuche, Krankenstände, Fehlzeiten und aus personalwirtschaftlich destruktiven Effekten wie innere Kündigung, Motivationsverlust, steigende Fehlerquote und Dienst nach Vorschrift.

- ➔ Interventionen und Prävention gegen Mobbing bedeuten im betriebswirtschaftlichen Sinn: verdeckte Kosten einsparen und Motivation und Leistungsbereitschaft wiederherstellen bzw. erhalten!

FAQ'S: HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

WEN BETRIFFT MOBING?

- Mobbing kann jede/n treffen! Mobbing ist *relativ* unabhängig von den Persönlichkeitsstrukturen: wenn ein System mobbinganfällig ist, dann findet sich ein Opfer!

Das bedeutet auch: Die Entwicklung von Mobbing ist größtenteils durch die vorhandenen Möglichkeiten, das Risiko und die zu erwartenden Vorteile für den Täter bestimmt. Wer andere schikaniert, wird erst damit aufhören, wenn das Ziel erreicht ist oder die Hemmungen gegen Mobbing unerwartet intensiviert werden.

Ein solcher Einhalt-gebietender Gegenwind kann entstehen, wenn Vorgesetzte intervenieren oder wenn andere Gruppenmitglieder starke Ablehnung zeigen. Auch wenn andere und bessere Strategien der Konfliktbearbeitung geschaffen werden, kann die Entwicklung von Mobbing gestoppt werden. (vgl. dazu Seydl: 2007, S 105)

Mobbing kann zwar jede/n treffen. Aber in der Praxis hat sich herausgestellt, dass vor allem Personen, die in irgendeiner Art und Weise *besonders* sind, leicht in die Schusslinie kommen.

- Es kann eine besondere Stärke (Eifer, Fleiß, ...), eine besondere Schwäche (altmodische Kleidung, Aussehen, Stottern, ...) ein besonderes Merkmal (klein, dick, blind, behindert, ...) sein. Und in diesem Sinne wird wieder klar: jeder und jede hat so was „Besonderes“ – es kommt drauf an, in welcher Gruppe man sich befindet.

WER MOBBT GEGEN WEN?

Hier werden verschiedene Erfahrungswerte zusammengefasst (vgl. Leymann: 1993, Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff: 2002, Hesse/Schrader: 1995)

Übergriffe von Kollegen (44%)

können verschiedenste Ursachen und Auslöser haben:

- Ein Mitglied zur Anpassung an die Mehrheitsregeln zu zwingen.
- Persönliche Feindschaft oder Unzufriedenheit mit dem Verhalten des Kollegen.
- „reiner Zeitvertreib“ (Unterforderung in der Arbeit).
- Unwille, Wut über Arbeitssituation, die an den Schwächsten ausgelassen wird (z. B. Behinderte – je unfähiger und primitiver in der Kommunikation, umso eher).

Übergriffe von Vorgesetzten gegen Untergebene (37%)

- Unangemessene Machtausübung, wenn Macht bedroht wird – Vorgesetzte mobben oft zusammen mit Kollegen (10%).
- Verheimlichung von Maßnahmen und Plänen (z.B. Versetzung), Beschlüsse während des Urlaubs, „Feigheit“ und Doppelspiel, Versuche von Psychiatrie-Einweisung.

Übergriffe von Untergebenen gegen Vorgesetzte (9%)

Diese Übergriffe sind eher selten. Im deutschen Mobbing-Report von 2002 macht die Konstellation MitarbeiterIn gegen Führung nur 2,3% aus. (Meschkutat u.a., 2002). Häufige Motivation dafür ist:

- Protest (eigentlich an die Unternehmensführung) dagegen, dass diese Person vorgesetzt wurde.
- Oder Protest gegen jemand, der schwierige/ heikle/ unerwünschte Neuerungen bringen soll.

Mobbing und Geschlecht

In fast allen Studien zeigt sich, dass Frauen zu zwei Drittel häufiger von Mobbing betroffen sind als Männer und dass der Anteil der mobbenden Männer wesentlich höher liegt als der der Frauen (vgl. Kolodej, 1999: S 28f.). Als Gründe dafür werden genannt, dass Männer noch immer die hierarchisch höhergestellten Positionen innehaben und entsprechend mit mehr betrieblicher Macht ausgestattet sind.

Eine Untersuchung aus Schweden ergab, dass Männer zu 76% von Männern, zu 3% von Frauen und in 21% von beiden Geschlechtern angegriffen wurden. Frauen wurden zu 40% von Frauen, zu 30% von Männern und in 30% von beiden Geschlechtern schikaniert (vgl. Leymann, 1993: S 87).

Mobbing und Behinderung:

Behinderte werden mit 5fach höherer Wahrscheinlichkeit gemobbt. Wie ist das erklärbar?

- ➔ Vorurteile, wenig Info, (unterdrückte/ pervertierte) Berührungängste, Neid auf „Privilegien“. Vorurteil: die Behinderten sind als Arbeitskräfte weniger produktiv als „wir anderen“.
- ➔ Oft Arbeitsplätze (gemeinnützige Organisationen), die schlecht ausgebildete, wenig motivierte Führungskräfte haben.
- ➔ Überforderung durch viel Arbeit und Support-Bedürfnisse der Behinderten.

Im deutschen Mobbing-Report (aus dem Jahr 2002) wird festgehalten, dass es keine „mobbingfreien“ Zonen gibt – das Phänomen zieht sich quer durch alle Berufsgruppen, Branchen und Betriebsgrößen. Allerdings wurden Merkmale identifiziert, die - vor allem miteinander kombiniert – die Gefahr, von Mobbing betroffen zu werden, deutlich erhöhen.

- ➔ „Hierzu zählen vor allem Geschlecht und Alter ...: Frauen sowie jüngere Mitarbeiter/Innen bis zu 25 Jahren, vor allem Auszubildende, sind besonders gefährdete Gruppen. Weibliche Beschäftigte haben eine Betroffenheitsquote von 3,5% gegenüber männlichen von 2,0%, d.h. ihr Mobbingrisiko liegt um 75% höher als das der Männer. Beschäftigte bis zu einem Alter von 25 Jahren haben eine Betroffenheitsquote von 3,7% gegenüber dem Durchschnitt von 2,7%. Die Gefährdung der Auszubildenden liegt mit 4,4% deutlich über dem Durchschnitt.“ (Meschkutat u.a., 2002 S.3)

TEIL 2: SCHLUSS MIT UNFAIREN SPIELEN! ANSATZPUNKTE

ANSATZPUNKTE GEGEN MOBBING

Bei Mobbingkonflikten handelt es sich nicht nur um ein Spannungsfeld zwischen 2 Personen.

→ Es kommt ein ganzes System in eine Schräglage.

Mobbing geschieht, weil es „geduldet“ wird. Es wird nicht nur von Führungskräften geduldet bzw. manchmal gar nicht erkannt oder - im schlimmsten Fall - sogar gefördert, sondern auch von all jenen, die „zuschauen“.

MOBBING UND GRUPPENDYNAMIK

Für die Dynamik einer Gruppe ist es sehr belastend, so weite und moralisch ausgedehnte Grenzen im Verhalten zu erfahren: viele bekommen es mit der Angst zu tun, die nächsten zu sein, wenn sie nicht mittun bzw. wenn sie gegen diese Handlungen agieren. Der Umgang mit der Gruppendynamik bei Mobbing ist ein entscheidendes Moment: Personen reagieren und agieren im Gruppenkontext anders als wenn sie alleine sind. Viele würden sich alleine niemals für Handlungen entscheiden, die sie in der Gruppe oder unter dem Einfluss von autoritären, starken Persönlichkeiten mit Leichtigkeit tun. (vgl. Milgram-Experiment! Milgram: 1974)

Hinweis: Eine der wichtigsten Erste-Hilfe-Maßnahmen für Mobbingbetroffene, die von einer Gruppe gemobbt werden, ist:

→ **nicht mit „der Gruppe“ sprechen!** Betroffene, die im Team ihre Situation zum Thema machen, erleben oftmals ein Desaster – es wird geschwiegen, nichts gesagt, es gibt keine Unterstützung von denen, die man glaubte auf seiner Seite zu haben. Der Grund ist: der Gruppendruck wirkt, die Angst wirkt!

Interventionen bei Gruppendruck:

Ein starker Gruppendruck kann nur durch gezielte Interventionen gemildert werden. Die Gruppe braucht ein hohes Maß an Sicherheit, damit jede/r in der Gruppe wieder ein Stück mehr Verantwortung für seine Handlungen spürt und übernehmen kann ohne Nachteile befürchten zu müssen.

Moderation, Mediation und supervisorische Begleitung können in diesem Falle erfolgreiche Interventionen sein. Die Art der Intervention hängt vom Eskalationsgrad ab (siehe auch auf der folgenden Seite die 9 Eskalationsstufen):

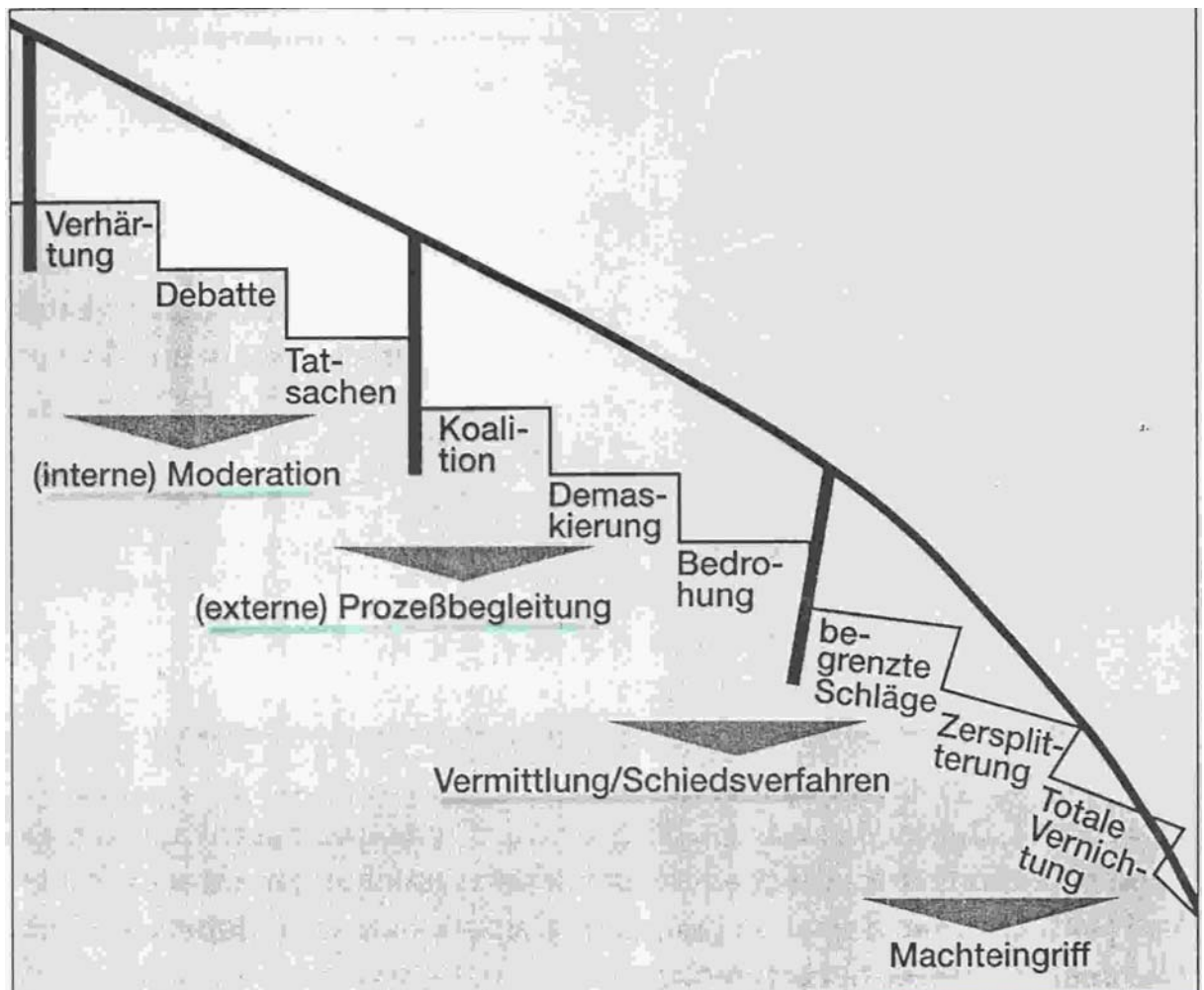
- bei anfänglichen Konflikten intern (zB. durch die Führungskraft, welche eine Besprechung einberuft und diese professionell moderiert und leitet)
- oder bei eskalierten Konflikten durch externe Moderation/Mediation

DIE NEUN ESKALATIONSSTUFEN – WANN HILFT WAS?

Wie laufen Konflikte ab? Das ist eine Frage, die sich bei jedem Konflikt anders und neu stellt – aber trotzdem gibt es einige Erfahrungswerte, welche Phasen Konflikte durchlaufen können. Friedrich Glasl hat ein Modell entwickelt, in dem er von 9 Eskalationsstufen ausgeht.

Je nachdem, wie hoch die Eskalationsstufe ist, können unterschiedliche Maßnahmen helfen, den Konflikt zu bearbeiten, zu regeln und manchmal auch zu lösen.

(vgl. Glasl, 2002 S. 215f.)



(Graphik aus Redlich, 1997: Seite 18)

DREI PHASEN UND NEUN STUFEN: WIE KONFLIKTE ESKALIEREN

Erste Phase: Verstimmung

1. Stufe: Verstimmung und Verhärtung

Es bilden sich unterschiedliche Meinungen und Einstellungen heraus. Es gibt zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfungen, aber es herrscht die Überzeugung, dass die Spannung durch Gespräche lösbar ist.

2. Stufe: Diskussionen und Polarisierungen

Die egoistischen Standpunkte und die Reizbarkeit nehmen zu (Schwarz-weiß-Denken). Bei Gruppenkonflikten wird die Zugehörigkeit zur eigenen Partei/Seite stärker und die Loyalität zur anderen Seite schwächer.

3. Stufe: Taten statt Worte

Es beginnen provozierende Aktionen, die die eigenen Ziele fördern und die des Gegners blockieren sollen. Reden hilft nicht mehr. Das Einfühlungsvermögen geht verloren.

Zweite Phase: Schlagabtausch

4. Stufe: Sorge um das Image und Koalitionsbildungen

Die Sorge um die eigene Reputation und die Suche nach Unterstützung/ Verstärkung bei Aussenstehenden tritt in den Vordergrund. Gerüchte, Klischees, Stereotypen nehmen zu.

5. Stufe: Gesichtsverlust

Es kommt zum Gesichtsverlust der Gegenseite: es wird jeweils die Integrität und Glaubwürdigkeit abgesprochen – oft öffentlich und direkt. Vertrauen ist nicht mehr gegeben und es werden Schläge unter die Gürtellinie ausgeteilt. Verlust der Außenwahrnehmung!

6. Stufe: Drohstrategien

Eine Spirale von Drohung und Gegendrohung setzt ein. Es findet eine Scherenwirkung statt durch Ultimata und Gegen-Ulimata. Stress und Beschleunigung!

Dritte Phase: Vernichtung

7. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge

Es beginnen systematische Zerstörungsschläge, die die Wehrhaftigkeit des Gegners herabsetzen und ihre Macht zu vermindern trachten. Werte und Tugenden werden ins Gegenteil verkehrt: Schaden der anderen Seite wird als Gewinn verbucht.

8. Stufe: Zersplitterung

Der Zusammenbruch des feindlichen Systems wird bewirkt – auf allen Ebenen: physisch-materiell, seelisch-sozial. Es werden vitale Systemfaktoren zerstört und dadurch das System unsteuerbar gemacht. Ziel ist die innere Spaltung der gegnerischen Seite.

9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund

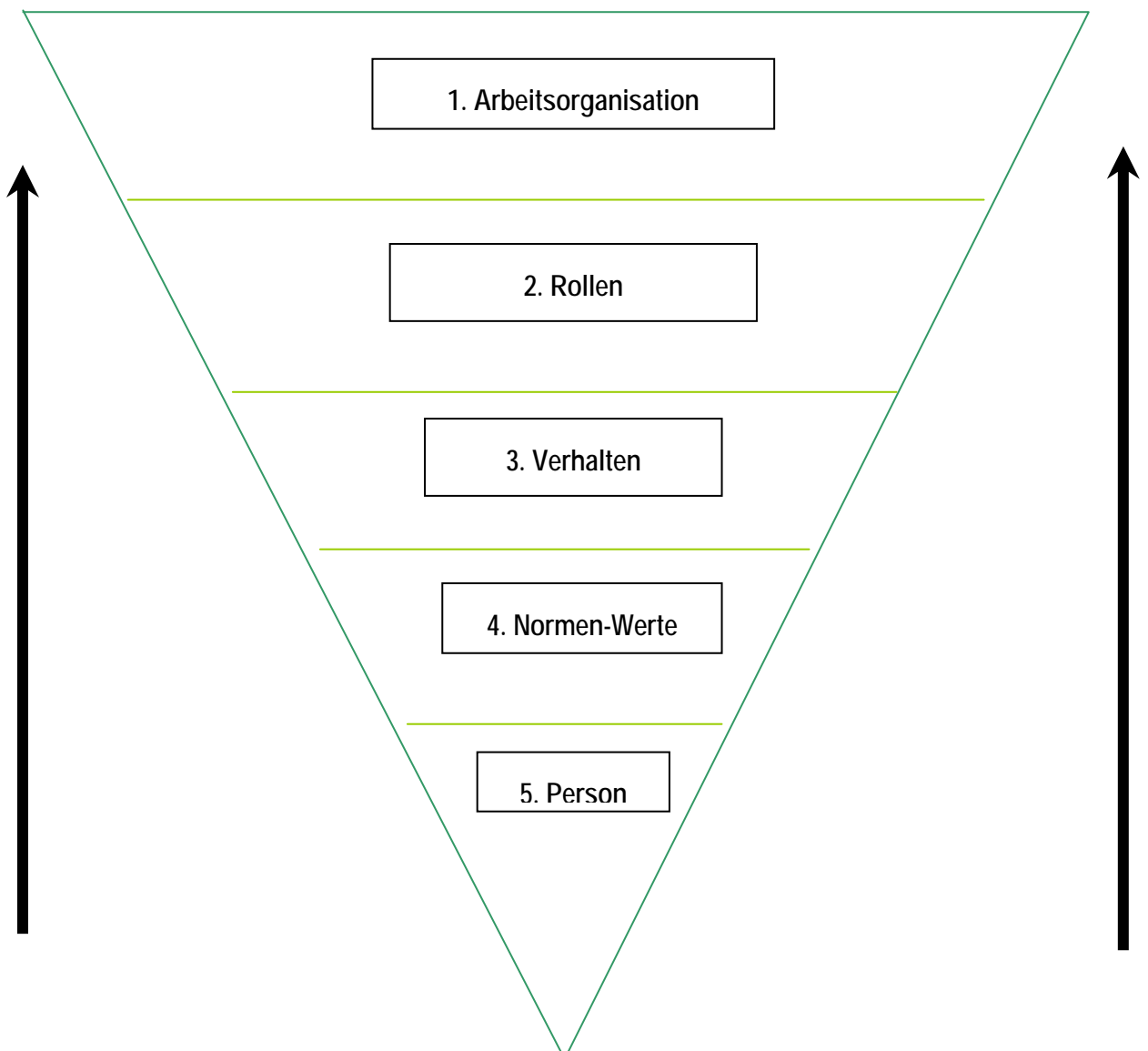
Die totale Konfrontation setzt ein – es geht um die Vernichtung des Feindes zum Preis der Selbstvernichtung.

VOM MOBING ZUR KONFLIKTBEARBEITUNG

Im Organisationsalltag wird bei Problemen oftmals auf die naheliegendste und greifbarste Komponente geblickt: *die persönliche Ebene*. Es ist einfacher und deutlicher zu sehen, dass eine Person „schwierig“ ist, als zu sehen, dass diese Person auf Schwierigkeiten reagiert und deshalb „schwierig“ wird.

Das folgende Schichtenmodell dient als Anregung, die wesentlich stärker konfliktbildenden breiten Schichten vorerst anzugehen, bevor auf persönlicher Ebene destruktiv gearbeitet wird.

- Zur Orientierung gilt der Grundsatz: weg von der „Person“, hin zu den arbeitsrelevanten und konfliktträchtigen Themen in den oberen Schichten: Arbeitsorganisation, Rollen und Verhaltensweisen. Hier ist Verhandlungsspielraum! Über die „Persönlichkeit“ kann schwer verhandelt werden!



VERANTWORTUNG STÄRKEN – KOMMUNIKATION FÖRDERN

Unehrenhaftigkeit in Konflikten

In eskalierenden Konfliktsituationen treten oftmals Verhaltensweisen an den Tag, die ungewöhnlich, verletzend und „unehrenhaft“ sind.

Nicht selten wird bei der Konfliktbearbeitung die Angst vor dem Gesichtsverlust stark. Es werden Handlungen und Taten gesetzt, die bei distanzierterem Nachdenken von den handelnden Personen selbst als „nicht in Ordnung“ identifiziert werden.

Die dämonisierte Zone

Friedrich Glasl hat den Begriff der „dämonisierten Zone“ dafür geprägt (vgl. Glasl: 2002, S 46). Gemeint ist damit der Bereich, für den niemand der Handelnden Verantwortung übernehmen will nach dem Motto: warum sollte ausgerechnet ich ... wenn doch der andere ...

In Gruppen findet sich immer ein Bereich, der in die Verantwortung der Gruppe (also: niemand konkret) fällt. Begünstigende Faktoren für einen ausgeweiteten Bereich der dämonisierten Zone sind:

- niedrige Qualitätsansprüche an Verhaltensweisen, die in einer Gruppe/ in einer Beziehung geduldet werden – zB. wenn alle ihre Privattelefonate in der Firma machen, warum nicht auch ich?
- Vermutungen, Projektionen und Phantasien über den anderen, die vor allem durch mangelnde oder mangelhafte Kommunikation ausgelöst und genährt werden
- mangelhaftes Bewusstsein über persönliche Verantwortung der Gruppenmitglieder (Hörigkeit, Verwöhnung durch überfürsorgliche Gruppenleiter/ Chefs/ Gruppenmitglieder – verantwortlich sind immer die anderen, ich tu, was man mir sagt! - mir hat ja keiner was gesagt!)
- undurchsichtige Strukturen, unklare Aufgabenstellungen, ungeklärte Anforderungen

Gegensteuerung

- Kommunikation fördern: Feedback – Kritikgespräche – Klärungsgespräche
- Intrigen und Hinten-'rum-Gespräche unterbinden: das direkte Gespräch fordern!
- persönlich Verantwortung stärken – eintreten für das, was ich will/ für meine Qualitätsansprüche
- Vertrauen fördern – durch transparente Informationspolitik, durch fixe Besprechungszeiten, in denen Gutes und Verbesserungswürdiges offen besprochen werden kann.

KONFLIKT-PROPHYLAXE: FEEDBACKKULTUR

Dem anderen ein Feedback geben: das wird oftmals als Freibrief verstanden, unreflektiert und frei heraus dem anderen alles an den Kopf zu werfen, was einem so einfällt, wenn man grade mal „im Saft“ ist. Wenn daraus dann beleidigte, verletzte Reaktionen entstehen, gilt das als Problem des Feedbackempfängers.

Eine Feedbackkultur hat mit solchen Freibriefen nicht viel zu tun. Nicht die persönliche Entlastung in emotioneller Angespanntheit ist das Ziel, sondern es geht um die Verbesserung der Beziehung für eine gute, gemeinsame Arbeit.

Feedback bedeutet Rückmeldung. Zu einer Unternehmenskultur gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung gehört aufrichtiges und präzises Feedback.

Feedback ist wichtig, sonst verkommt Anerkennung zur Schmeichelei.

**Feedback bezieht sich auf Handlungsweisen
und Verhaltensweisen, nicht auf die Person!**

Der Inhalt von Feedback

- die Wahrnehmung, was ich getan habe und wie ich es getan habe
- die subjektive Reaktionen und Bewertungen des Betrachters über diese Handlungen
- die Beobachtungen des Betrachters, wie andere auf meine Handlungen reagiert haben
- Wertschätzung: ein Feedback ohne wertschätzende Haltung ist wertlos, führt zum Abblocken und in die Rechtfertigung/ Defensive
- Feedback beinhaltet nicht Interpretationen und Betrachtungen darüber, welche psychischen Ursachen ein bestimmtes Verhalten haben könnte!

Der Sinn von Feedback:

- Sinn und Zweck eines Feedback darf nicht sein, dass jemand nur „etwas los wird“, „Dampf abläßt“! Zu einem wirksamen Feedback gehört ein Gefühl für die Frage: was gebe ich dem anderen, wenn ich ein Feedback gebe? Was tue ich damit? Stärke ich? Hilfe ich? Wozu?
- Je stärker die Gelegenheiten, Feedback zu geben und sich zu holen, in die Arbeitsdynamik „eingebaut“ wird, desto leichter und effizienter ist das Geben von Feedback.
- Warten Sie nicht, bis ein Feedback „ausbricht“ – es ist dann meistens kein Feedback
- Feedback muss aufrichtig sein! Etwas in diesem Rahmen zu sagen, das die Person manipulieren oder lenken soll, zerstört Vertrauen!
- Alles oder nichts – das ist oftmals die Devise, wenn man schon mal dabei ist, eine Kritik anzubringen. Doch Vorsicht: konzentrieren Sie ihr Feedback oder Kritikgespräch auf einen wichtigen Punkt! Je mehr und je häufiger Sie kritisieren, desto wirkungsloser ist das Gesagte. Eine tatsächliche Veränderung bewirkt oftmals viel mehr als viele gewünschte Veränderungen.

FEEDBACK GEBEN – EIN EINFACHER LEITFADEN

(zur Unterstützung für ein umfassendes Feedback)

Ich wünsche mir, dass Du ...

weiterhin:

häufiger oder mehr:

weniger oder überhaupt nicht mehr:

Was Du von mir wissen sollst:

KONKRET GEGEN MOBBING - WAS KÖNNEN SIE 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:

- Aufmerksamkeit und Wachsamkeit für das Betriebsklima, die Stimmung und das Befinden der Menschen, mit denen man arbeitet (wie steht es um die Offenheit, die Wertschätzung, die direkte Kommunikation?) – 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, Betriebsrat, Betriebsarzt usw.)
- Die Situation ansprechbar machen im Umfeld, - auch für die, die zuschauen und dulden (denen geht es selten gut!)
- Aufklärung und Informationen über Mobbing – einfach durch Reden darüber (Sensibel machen für das Thema), durch Vorträge/Seminare anregen und organisieren, durch Unterlagen, ...
- Wenn möglich: die Verantwortlichen in der Hierarchie (Gruppenleiter/in, Führungskraft, Chef/in) aktivieren, - sie kriegen das oftmals nicht mit! (tun kann man viel – Beratung, Teambesprechung einberufen, klare Abgrenzungen ziehen gegenüber unfairen Handlungen und Taktiken usw.)

WAS KANN DAS UNTERNEHMEN GEGEN MOBBING TUN?

Um der Dynamik von Mobbing im Unternehmen entgegenzuwirken, empfiehlt sich ein Qualitätsmanagementsystem (vgl. Seydl: 2007), 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 Mobber schafft: zb. durch verbindliche Kommunikationsstrukturen, regelmäßige Besprechungen, Anlaufstellen und Unterstützungen in Konfliktsituationen, definierte Konfliktbehandlungsprozesse (internes Konfliktmanagementsystem).
- 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.

DAS GESPRÄCH MIT MOBBING-BETROFFENEN

Vor allem die Anlaufstellen im Betrieb (Betriebsrat, ArbeitsmedizinerIn, Sicherheitsvertrauenspersonen) können Mobbingbetroffenen eine wichtige Unterstützung bieten.

Für jedes Gespräch mit Betroffenen empfiehlt sich, in zwei Phasen vorzugehen:

1. Zuerst Zuhören:

ausdrücklich die Erlaubnis geben und die Möglichkeit schaffen, dass die betroffene Person alles sagen darf, ohne Vorsicht und ohne Einschränkung, ohne daß Urteil droht; Das Ziel ist: sich ausschütten, bis alles heraus ist, einen Verbündeten finden, von dem her keine Gefahr droht.

Unsere Angst ist oft groß, daß sich die Leute zu sehr hineinsteigern und alles noch schlimmer machen. Wichtige Hilfen dagegen:

- für gute Rahmenbedingungen sorgen (kein Gespräch zwischendurch, sondern Zeit nehmen und in ungestörtem Raum ein gezieltes Gespräch führen!)
- aktives Zuhören = offene Fragen stellen, aussprechen und zusammenfassen des Gehörten (es tut gut, wenn man hört, dass man richtig verstanden worden ist)
- Hilfe zum subjektiven und konkreten Erzählen = zu „ich-Sätzen“ ermutigen bzw. in „ich-Sätzen“ das Gehörte wiederholen/ wiedergeben. Und weggehen von Dramatisierungen (z.B. Verallgemeinerungen – immer, nie, jedesmal...) durch Fragen nach konkreten Erlebnissen: wann war das zuletzt? Können Sie sich erinnern, wie diese Situation genau war? Erzählen Sie, was Sie an dem Tag genau erlebt haben! Usw.

2. dann informieren und das Gespräch steuern: die direktive Phase:

in der SIE das Gespräch führen, strikt und Punkt für Punkt

- Informieren über Mobbing, was es ist, was es nicht ist (da können auch Unterlagen hilfreich sein – wichtig ist: nicht auf die leichte Schulter nehmen, denn die Folgen können dramatisch werden)
- Reden über die Symptome, über die Folgen, über die möglichen Ursachen von Konflikten (also nicht die persönliche Schuldigkeit sondern Mängel im System/ in der Organisation, in der Führung etc.), über die Möglichkeiten der Intervention und der persönlichen Hilfe bei massiven Konflikten am Arbeitsplatz
- Blick auf die gesamte persönliche Lage ermöglichen (private Streßfaktoren, Vorgeschichten an anderen Arbeitsplätzen, individuelle Verwundbarkeiten). Welche Rolle/ Bedeutung hat der momentane Konflikt im Kontext?
- Ressourcen feststellen und stärken! (soziales Netz, bestehende Unterstützungen in der Arbeit, wo gibt es gute Beziehungen zu Vorgesetzten, wer sind potentielle HelferInnen, besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen, wo sind gute entwickelte Bereiche von sozialer Kompetenz? Erfolgsgeschichten, Chancen auf Arbeitsplatzwechsel, usw.)

- Achtung: Mobbing **schwächt** genau jene Fähigkeiten, die wir normalerweise haben, um mit schwierigen Situationen zurechtzukommen („Coping-Ressourcen“). In einer Mobbingssituation übersieht man sehr leicht die persönlichen Grenzen und Belastbarkeiten (...ich schaffe das schon, denen zeig ich's schon, ich laß mich nicht unterbringen, usw.). Mobbing beeinträchtigt
 - die physische und psychische Konstitution (posttraumatische Streßstörungen)
 - das Selbstvertrauen
 - das Ansehen bei anderen
 - die soziale Unterstützung und Zugehörigkeit
 - die wirtschaftlichen Verhältnisse (Angst vor Jobverlust)
 - den Handlungsspielraum
 - die Problemlösungsfähigkeit (man bekommt einen „Tunnelblick“)
 - die Orientierung in der Gesellschaft und im Leben (viele erleben einen „sozialen“ Schock)

EINIGE WICHTIGE HINWEISE FÜR MOBBING-BETROFFENE:

- ➔ Keine unfairen Gegenmaßnahmen ergreifen, auch wenn es einem danach ist!
- ➔ Nicht zur Gruppe sprechen – in der Gruppe beugen sich meistens auch diejenigen, die Ihnen helfen wollen, dem Gruppendruck! Suchen Sie das persönliche Gespräch in geschütztem Rahmen.
- ➔ Vorsicht mit Drohungen – sie sind eskalierend!!!
- ➔ Führen Sie unbedingt schriftliche Aufzeichnungen (ein Mobbingtagebuch) mit genauen Eintragungen in 2 Spalten:
 - was konkret ist passiert (Fakten) und
 - wie haben Sie das erlebt (subjektive Berichte)
- ➔ Halten Sie die Hierarchie des Betriebes ein, wenn Sie sich an Zuständige richten – das Übergehen von direkt-Vorgesetzten kann sehr konfliktträchtig werden und die Situation verschlimmern!
- ➔ Vorsicht mit Ihren Kräften und Ihrer Gesundheit – überspielen Sie nichts, überschätzen Sie nicht Ihre „Kampfesstärken“ – es zahlt sich in dem Fall nicht wirklich aus! Reden Sie mit Ihrem Arzt, sorgen Sie dafür, dass Sie sich durch körperlichen und seelischen Ausgleich einen Abstand halten zu der Situation!

HILFEN BEI MOBING UND ÄHNLICHEN KONFLIKTEN

Wer kann helfen, wenn es zu Mobbing kommt? Es gibt in der Praxis viele Ansatzpunkte für ein Eingreifen!

Hier finden Sie eine Liste von möglichen „Partnern und Partnerinnen“, mit denen Sie aus Mobbing-situationen herauskommen können!

- Supervision als Begleitung
- Mediation als Vermittlung
- Berater und Beraterinnen für Organisationsentwicklung
- Arbeitsmediziner/innen
- BetriebsrätInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen
- Therapie und Beratung für Betroffene – Psychotherapeuten/innen
- Coaching für Führungskräfte
- Konfliktberatung und Konfliktcoaching
- Betriebsseelsorger/innen (zB. Erstberatung für Betroffene am Mobbing-Telefon der Betriebsseelsorge, OÖ: 070-7610-3610 jeden Montag von 17-20h)
- Moderation von Klärungsgesprächen
- Rechtsberatung (AK), Ansprechpersonen der Gewerkschaften (ÖGB und andere)
- Trainings für Führungskräfte - Kommunikation, Teamentwicklung und Konfliktmanagement als Prävention
- ehemalig Betroffene, die sensibilisiert sind – Selbsthilfegruppen
- Freunde, Bekannte – als persönliche Unterstützung
- engagierte Personen mit Zivilcourage
- „Zuschauer“, die nicht nur zuschauen sondern einschreiten und **nicht „dulden“**

LITERATURVERZEICHNIS

- Altmann, G./ Fiebiger, H./ Müller, R.: Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. Weinheim und Basel, 1999
- Esser, A./ Wolmerat, M./ Niedl, K.: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Wien, 1999.
- Glasl, Fr.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart, 2002
- Glasl, Fr.: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden. Stuttgart - Bern, 1998
- Hesse, J./ Schrader, H.C.: Krieg im Büro. Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst. Frankfurt a.M., 1993
- Hirigoyen, M.F.: Die Masken der Niedertracht. Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann. München, 2002
- Hirigoyen, M.-F.: Wenn der Job zur Hölle wird. Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt. München, 2002
- Kolodej, Chr.: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Wien, 1999.
- Leymann, H.: Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek bei Hamburg, 1995
- Leymann, H.: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg, 1993
- Litzcke, S.M/ Schuh, H.: Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Heidelberg, 2007
- Mainberger, B.: Jede Menge Zoff. Was tun gegen Mobbing und Gewalt? (Mobbing unter Kindern und Jugendlichen/ Schule). München, 2000
- Meschkat, B./ Stackelbeck, M./ Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report (Kurzfassung), 2002. <http://www.sfs-mobbing-report.de> (16.2.2008)
- Milgram, S.: Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamkeitsbereitschaft gegenüber Autorität. Reinbek bei Hamburg, 1974
- Münster, G./ Bornkessel, I.: Machtspiele in einem kranken System. Gewinner und Verlierer des Mobbing-Wahnsinns. München, 2006
- Niedl, K.: Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz. Mering, 1995
- Panse, W./ Stegmann, W.: Kostenfaktor Angst. Landsberg/Lech, 1998
- Panse, Winfried/ Stegmann, Wolfgang: Angst, Macht, Erfolg. Erkennen Sie die Macht der konstruktiven Angst. München, 2007. Volk Verlag
- Prager, S./ Hlous, N. (Hrsg.): Psychosoziale Krisen in Unternehmen. Praxishandbuch für Führungskräfte. Wien, 2006
- Redlich, A.: KonfliktModeration. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Hamburg, 1997

- Schauer, R.: Mobbing. Kostspielige Kränkungen am Arbeitsplatz. Wiesbaden, 1998
- Schmidt, E. R./ Berg, H.G.: Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Offenbach/M., 1996
- Schwarz, G.: Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden, 1997
- Seydl, Chr.: Mobbing im Spannungsverhältnis sozialer Normen. Eine dissonanztheoretische Betrachtung mit Untersuchung. Linz, 2007
- Smutny, P./ Hopf, H.: Ausgemobbt! Wirksame Reaktionen gegen Mobbing. Wien, 2003 (Schwerpunkt auf Erfahrungen vor Gericht/ rechtliche Situation)
- Steinweg, R.: Arbeitsklima und Konfliktpotenzial. Erfahrungen aus oberösterreichischen Betrieben. Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Linz: 1999
- Tatort Arbeitsplatz. Intrigen, Mobbing, Innere Kündigung. Eine Radio-Kolleg-Sendung des ORF – OE1. Cassettenedition. Wien, 1996
- The Drucker Foundation: Organisation der Zukunft. Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf und München, 1998
- Thomann, Chr.: Klärungshilfe. Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit. Reinbek bei Hamburg, 1998

EIN HINWEIS AM ENDE...

Kommentierte Literaturtipps sowie Checklisten und Leitfäden zum Thema finden Sie auf der Homepage von ad>personam:

Willkommen bei www.ad-personam.com

Ich freue mich, wenn Sie mir Anregungen, Kommentare oder offene Fragen rund um unser Seminar mitteilen – Anruf oder E-Mail.

Mag. Gertraud Hinterseer
Praxis für Coaching, Supervision, Mediation und
Konfliktberatung
Bahnhofstr. 16, 4910 Ried im Innkreis

Tel+fax 07752 82873
mobil 0676 925 80 95
E-Mail: g.hinterseer@ad-personam.com

... und zum Schluss wünsche ich Ihnen:

*gutes Gelingen für konstruktive Gespräche
und zufriedenstellende Konfliktlösungen!*