

Mobbing

Referentin Mag. Dr. Christa Kolodej

Mobbingdefinition

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

Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit (Neuberger 1995).

Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person(en) gerichtet sind, die sich in der Minderheit befindet, gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft oder über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Betroffenen und Verursachern kennzeichnen (Kolodej 1999, 2005).

Verbreitung von Mobbing

In der Europäischen Union haben 12 Millionen - dies entspricht einem Anteil von rund 8% - in den letzten 12 Monaten an ihrem Arbeitsplatz unter Mobbing gelitten.

(Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.

Direktbefragungen von 21.500 ArbeitnehmerInnen in den EU - Mitgliedstaaten.

Dublin- Stiftung 2004)

Kostenfaktor Mobbing

- Fehlzeiten
- Arbeitsunfälle
- Krankenstände
- Niedrige Arbeitsmotivation bis hin zur inneren Kündigung

- Die Produktivität des Gemobbten als auch der Gruppe sinkt
- Produktionsfehler
- Fluktuation
- Neueinstellungen
- Umschulungen
- Frühpensionierungen
- Minderleistungen der ArbeitnehmerInnen
- Arbeitszeiten von Vorgesetzten, Personalabteilungen sowie Betriebsarzt, die sich mit dem Problem beschäftigen müssen

Warnsignale für Mobbing

- Innere Kündigung
- Häufige Krankenstände/Arztbesuche
- Auffällige Personalfuktuation
- Häufung von Mitarbeiterbeschwerden bei Vorgesetzten
- Zunahme von Kundenbeschwerden
- Geschäftsrückgang
- Geringe Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen, an sozialen Aktivitäten des Unternehmens
- Ein/e MitarbeiterIn ist stets allein anzutreffen, hat keine persönlichen Kontakte zu KollegInnen
- Intrigen als Konfliktlöser
- Verschlechterung des Betriebsklimas

Mobbingformen

Angriffe auf die kommunikative Ebene

1. Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
2. Man wird ständig unterbrochen
3. Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern

4. Anschreien oder lautes Schimpfen
5. Ständige Kritik an der Arbeit
6. Ständige Kritik am Privatleben
7. Telefonterror
8. Mündliche Drohungen
9. Schriftliche Drohungen
10. Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
11. Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

Angriffe auf die sozialen Beziehungen

1. Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
2. Man lässt sich nicht ansprechen
3. Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen
4. Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
5. Man wird „wie Luft“ behandelt

Angriffe auf das soziale Ansehen

1. Hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn/sie gesprochen
2. Man verbreitet Gerüchte
3. Man macht jemanden lächerlich
4. Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
5. Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
6. Man macht sich über eine Behinderung lustig
7. Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
8. Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
9. Man macht sich über das Privatleben lustig
10. Man macht sich über die Nationalität lustig
11. Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewußtsein verletzen
12. Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise
13. Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage
14. Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende

Ausdrücke nach

15. Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

1. Man weist dem/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
2. Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
3. Man gibt ihm/ihr sinnlose Aufgaben
4. Man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter seinem/ihrem eigentlichen Können
5. Man gibt ihm/ihr ständig neue Aufgaben
6. Man gibt ihm/ihr „kränkende“ Arbeitsaufgaben
7. Man gibt dem/der Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine/ihre Qualifikationen übersteigen, um ihn/sie zu diskreditieren

Angriffe auf die Gesundheit

1. Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
2. Androhung körperlicher Gewalt
3. Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen „Denkzettel“ zu verpassen
4. Körperliche Misshandlung
5. Man verursacht Kosten für den/die Betroffene/n, um ihm/ihr zu schaden
6. Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an
7. Sexuelle Handgreiflichkeiten

Konzeption der Mobbingberatung

1. Vertrauensvolle Beziehung aufbauen
2. Problemartikulation
3. Einschätzung der psychischen Stabilität der Betroffenen
4. Analyse der Problemstruktur

5. Erweiterung der Handlungskompetenzen
6. Veränderung der äußeren Problemstruktur

Was kann das Management gezielt gegen Mobbing tun?

- Klarstellen, daß Mobbing im Unternehmen absolut unerwünscht und mit Sanktionen verbunden ist
- Informationspolitik/ Aufklärung aller MitarbeiterInnen über Mobbing, Gegenstrategien und Sanktionen
- Verankerung von entsprechenden „Verhaltensgrundsätzen“ in das Unternehmensleitbild und/oder eine entsprechende Betriebsvereinbarung
- Sensibilisierung der Führungskräfte und der Betriebsräte
- Unternehmensweite Einführung von Personalentwicklungsinstrumenten (z.B.: Einführungsprogramme für neue MitarbeiterInnen, Mitarbeitergespräche, Exit Interviews usw.)
- Seminarangebote (Konfliktmanagement, Teamentwicklung, usw.)
- Installierung unternehmensinterner Anlaufstellen

Was können Führungskräfte gezielt gegen Mobbing tun?

- Demokratischen Führungsstil pflegen
- Ein Betriebsklima thematisieren und pflegen, das die gegenseitige Unterstützung wertschätzt und in dem Intrigen als unsozial und unerwünscht gelten
- Zuständigkeiten klar regeln
- Abteilungsinterne Entscheidungsprozesse transparent machen
- Für größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume der MitarbeiterInnen sorgen
- Die Unternehmensziele transparent machen (bessere Kollegialität, wenn alle an einem Strang ziehen)
- MitarbeiterInnen Identifikationsmöglichkeiten bieten (klare Ziele/ Kompetenzen, Anerkennung der Leistung)
- Regelmäßige Besprechungen in der Arbeitsgruppe/Abteilung abhalten
- Die Aufmerksamkeit auf mögliche Störungen im eigenen Verantwortungsbereich und auf Verhaltensänderungen einzelner MitarbeiterInnen richten
- Konflikte offenlegen, um sie zu lösen (Konfliktbereitschaft signalisieren)

- Eine Konfliktkultur entwickeln (alle Beteiligten sollen ihre Kritik verbalisieren, ohne andere weiter zu verletzen)
- Ein Problembewußtsein schaffen und Handlungsbereitschaft signalisieren (Seminare & Schulungen, Reflexion der eigenen Haltung)

Was können Betroffene gegen Mobbing tun?

- Schreiten Sie rechtzeitig ein, wenn sich ein Konflikt entwickelt. Warten Sie nicht zu lange ab und versuchen Sie, ein klärendes Gespräch zu führen.
- Suchen Sie Bündnispartner und pflegen sie Ihr soziales Netz.
- Klären Sie für sich ob sich, ein Kampf für Sie lohnt.
- Nehmen Sie Hilfe in Anspruch. (Freunde, Betriebsrat, Arzt, Psychologe)
- Klären Sie rechtliche Schritte ab.
- Tun Sie alles, was in Ihrer Macht steht, um nicht in Isolation zu geraten. Nehmen Sie bei Ihren ArbeitskollegInnen die unterschiedliche Konfliktbeteiligung wahr.
- Verhindern Sie, daß Sie sich selbst durch Kurzschlußreaktionen, wie das Setzen unbedachter Schritte oder die Unterzeichnung einer voreiliger Kündigung, schaden.
- Stärken Sie ihre Eigenkompetenzen! Mobbing zielt drauf ab, Sie in Frage zu stellen. Was stärkt, ist gut!
- Achten Sie verstärkt auf Ihre Gesundheit und sorgen sie für Erholung und Entspannung.
- Denken Sie darüber nach, ob es einen eigenen Anteil am Geschehen gibt.

Literatur: Christa Kolodej. Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen und Tipps für Betroffene, Führungskräfte und BeraterInnen. WUV 2005