

Innovative Prävention und Bewältigung von Mobbing

Mobbing ?

Aber doch nicht bei uns!!

Sind Sie sich da so sicher?

Inhalt

- Was ist eigentlich Mobbing
- Ablauf und Erscheinungsformen
- Ursachen – Voraussetzungen
- Auswirkungen
- Prävention
- Mobbing anpacken – bearbeiten – lösen
- Fazit und Schlussdiskussion

Definition von Mobbing

Mobbing ist die Summe einer Reihe von

- Negativen kommunikativen Handlungen (schikanieren, belästigen, beleidigen, ausgrenzen)
- Durch eine Person oder eine Gruppe (Kollege, Vorgesetzte, Unterstellte)
- Gegen eine bestimmte Person
- Mindestens einmal pro Woche
- Über einen Zeitraum von mindestens einem halben Jahr

Ziele von Mobbing

- Kommunikation zum Verkümmern bringen
- Zusammenarbeitsmöglichkeiten torpedieren
- Soziales Ansehen und Wertschätzung untergraben
- Soziale Beziehungen in der Unternehmung verunmöglichen
- Zum Rückzug und zum Verlassen der Arbeitsstelle provozieren

Ablauf und Erscheinung von Mobbing

- 1 Der Konflikt**
- 2 Übergang zu Mobbing und Psychoterror**
- 3 Rechts- und Machtübergriffe**
- 4 ärztliche und psychologische Fehldiagnosen**
- 5 Endstationen: Ausschluss aus der Arbeitswelt**

5 Phasen nach Heinz Leymann

Ursachen

- Ausgleich fehlender Akzeptanz
- Reaktion auf Überforderung
- Eigene Frustrationen / Langeweile / Neid
- Kompensation mangelhafter Fach- und Sozial-Kompetenzen
- Konkurrenzkampf / Machtkonstellation
- Unverarbeitete Konflikte
- Psychische Probleme
- Gruppendynamische Prozesse
- Drohender Arbeitsplatzverlust

„Begünstigende“ Voraussetzungen

- Unklare Organisation (Aufbau/Ablauf/Prozess)
- A-V-K zu wenig definiert
- Permanente Stresssituationen/Überforderung
- Diffuse Rollen- und Arbeitsverteilungen
- Schwache Wahrnehmung der Führungsverantwortung
- Ungenügende und unterschiedliche Information

Rechtliche Aspekte

- **Art. 328 OR**

Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit der Arbeitnehmers zu achten und zu schützen, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen.

- Schutzmassnahmen
- Kündigungsschutz bei Krankheit
- Schadenersatz
- Anzeige gegen Täter / Arbeitgeber

Auswirkungen

- Verschlechterung des Arbeitsklimas
- Steigende Demotivation - Sinkende Arbeitsmoral
- Produktivität und Qualität reduziert
- Innovationsbereitschaft und KVP kommen ins Stocken / brechen ab
- Leistungsvermögen verschlechtert sich
- Arbeitsausfälle durch Krankheit
- Mehrarbeiten für die Verbleibenden
- Steigende Fluktuationsrate
- Know-how-Verlust
- Imageverschlechterung bei der Unternehmung
- 1 Jahreslohn pro Mobbing-Fall / 4 Mia CHF pro Jahr Schweiz

Prävention I

- ist immer umfassend
- nie Einzelmassnahmen
- nie nur Verhinderung von Mobbing
- tragfähige Unternehmenskultur
 - *gegenseitiger Respekt*
 - *Achtung des Menschen*
 - *Leistungsorientierung*
- Tabuisierung nicht akzeptieren – sie fördert Mobbing

Prävention II

- Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Zusammenarbeit
- als FK Grundsätze vorleben / Kultur leben
- Transparenz und Information
- Teambildung / Teamentwicklung
- Kommunikationsfähigkeiten / -gelegenheiten / -training
- Führungskräfte fördern bei Kritik, Konflikten
- Einzelcoaching / Supervision
- Anlaufstellen schaffen, Betriebsvereinbarungen

Prävention III

in prozessorientierten Übungen und Situationen lernen:

- o Sich wehren
- o Kritik- und Konfliktgespräche zulassen
- o Nein sagen
- o Prozessorientierte Kritikgespräche führen
- o Sich situationsgerecht verhalten

Mobbing anpacken: Führungskraft

- Kontinuierliche Information und Kommunikation – auch in schwierigen Zeiten
- Früherkennung durch regelmässige MA-Gespräche, MA-Umfragen, Austrittsgespräche, Teamsitzungen
- Gruppenklima aktiv fördern
- Integration aller MA
- Beanstandungen Ernst nehmen und überprüfen
- Denunzianten und Intrigen aktiv angehen
- Konfliktbewältigung – strikte und verbindliche Sanktion

Mobbing anpacken: Gemobbte/-r

- Nicht beachten – Augen zu – vorbei ziehen lassen ...
- Flüchten
- Standhalten

als FALSCHER Lösung

Standhalten

- Mobbing-Tagebuch führen
- Selbstbild ergänzen, blinden Fleck verkleinern
- Vertraute suchen, gemeinsame Beurteilung
- Mobber/-in ansprechen – Eskalation vermeiden
- Versöhnungsbereit sein – positiv denken
- Wehren ohne angreifen
- Anlaufstellen nutzen / externe Vertrauensperson
- **Kein** schlechtes Gewissen entwickeln
- Chef/in integrieren

Mobbing anpacken: Kollegin/Kollege

- Nicht „Nichts tun“ (Sankt Florian)
- Eigene Beobachtungen hinterfragen
- Der/dem Gemobbten Betroffenheit zeigen
- FK ansprechen – Auswirkungen aufs Team beobachten und ansprechen
- Personalkommission einschalten

Statements

- ❖ Wo das Arbeitsklima stimmt, wird nicht gemobbt!
- ❖ Wo sich Menschen mögen, wird nicht gemobbt!
- ❖ Bei schneller und nachhaltiger Integration aller MA hat Mobbing keinen Platz

Fazit

- Mobbing belastet Menschen
- Mobbing beeinträchtigt Leistung und reduziert Team- und Unternehmenserfolg
- Mobbing ist auch eine Frage der Unternehmens-Kultur und der persönlichen Wertvorstellungen
- Mobbing-Prävention und –Therapie liegt auch in meiner Verantwortung
- Mobbing anpacken braucht Mut

Literatur und Links

- Ausfelder, Trude: Mobbing, Konflikte am Arbeitsplatz erkennen, offen legen und lösen, Heyne-Taschenbuch 2001
- Dick, Ulla: Keine Angst vor Mobbingfallen, Eichborn, Frankfurt, 2001
- Kratz, Hans-Jürgen: Mobbing – erkennen, ansprechen, vorbeugen, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien, 2000
- www.mobbing-info.ch
- www.mobbing-entrale.de
- www.leymann.se
- www.mobbing-am-arbeitsplatz.de