

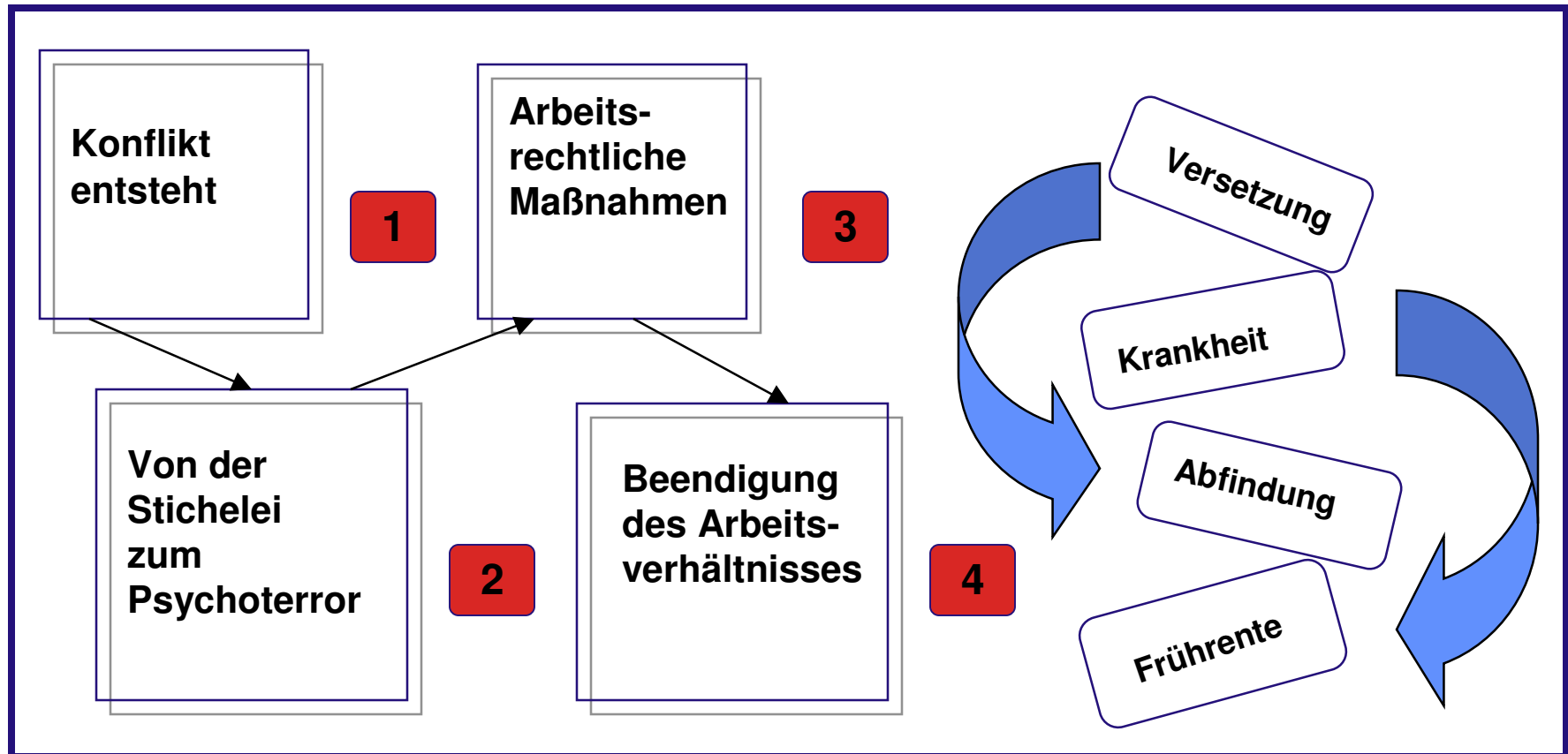
**Mobbing -
Ursachen &
Bewältigung**

„to mob“ engl. für anpöbeln, angreifen, attackieren

„mobile vulgus“ lat. für aufgewiegelte Volksmenge

Mobbing

- ⇒ ist eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen
- ⇒ bei der die angegriffene Person unterlegen ist und
- ⇒ von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen wird
- ⇒ mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes
- ⇒ und die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt



Angelehnt an Modell von H. Leymann

Phase **1** Konflikt entsteht

- Konflikt entsteht und wird nicht gelöst
- niemand kümmert sich um Bearbeitung des Konflikts
- aus sachlichem Konflikt wird persönliche Auseinandersetzung

Phase **2** Von der Stichelei zum Psychoterror

- Opfer wird zum Außenseiter gemacht
- Betroffener verändert sich und sein Verhalten (wird mißtrauisch, aggressiv etc.)

Phase **3** Arbeitsrechtliche Maßnahmen

- Fehltag und Fehler als Folge von Stress werden durch Vorgesetzten gerügt
- Gemobbter wird zum „offiziellen Fall“ im Betrieb
- Neuanfang durch Versetzung kaum möglich

Phase **4** Beendigung des Arbeitsverhältnisses

- Kündigung oder Auflösungsvertrag
- ggf. Erwerbsunfähigkeitsrente

■ Angriffe auf die Mitteilungsmöglichkeiten (Kommunikation)

- der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- ständiges Unterbrechen
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- ständige Kritik an der Arbeit
- ständige Kritik am Privatleben
- Telefonterror
- schriftliche Drohungen
- mündliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen

■ Angriffe auf die sozialen Beziehungen (soziale Ebene)

- man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
- man läßt sich nicht ansprechen
- Versetzung in einen Raum weit ab von den Kollegen
- Arbeitskollegen wird verboten, den/die Betroffenen anzusprechen
- man wird „wie Luft“ behandelt

■ Auswirkungen auf das soziale Ansehen (sozialer Status)

- hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht gesprochen
- Verbreitung von Gerüchten
- Lächerlichmachen
- Verdächtigung, psychisch krank zu sein
- Versuch, ihn/sie zu einer psychiatrischen Untersuchung zu zwingen
- Imitation des Gangs, der Stimme oder der Gesten des/der Betroffenen
- Angriffe auf die politische oder religiöse Einstellung
- Lustig machen über Privatleben des/der Betroffenen
- Zwang zu Arbeiten, die das Selbstbewußtsein verletzen
- Beurteilung des Arbeitseinsatzes in falscher oder kränkender Weise
- Infragestellung der Entscheidungen des/der Betroffenen
- Nachrufen von Schimpfworte oder anderen entwürdigenden Ausdrücken
- Versuch sexueller Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

■ Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

- man weist dem/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
- man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz
- man gibt ihm/ihr sinnlose Arbeitsaufgaben
- man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können
- man gibt ihm/ihr ständig neue Aufgaben
- man gibt ihm/ihr „kränkende“ Arbeitsaufgaben
- man gibt ihm/ihr Arbeitsaufgaben, die Qualifikation übersteigen, um ihn/sie zu diskreditieren

■ Angriffe auf die Gesundheit

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt, um einen „Denkzettel“ zu verpassen
- körperliche Misshandlung
- Verursachung von Kosten für den/die Betroffenen, um ihm/ihr zu schaden
- Anrichten von Schaden an seinem/ihrem Arbeitsplatz

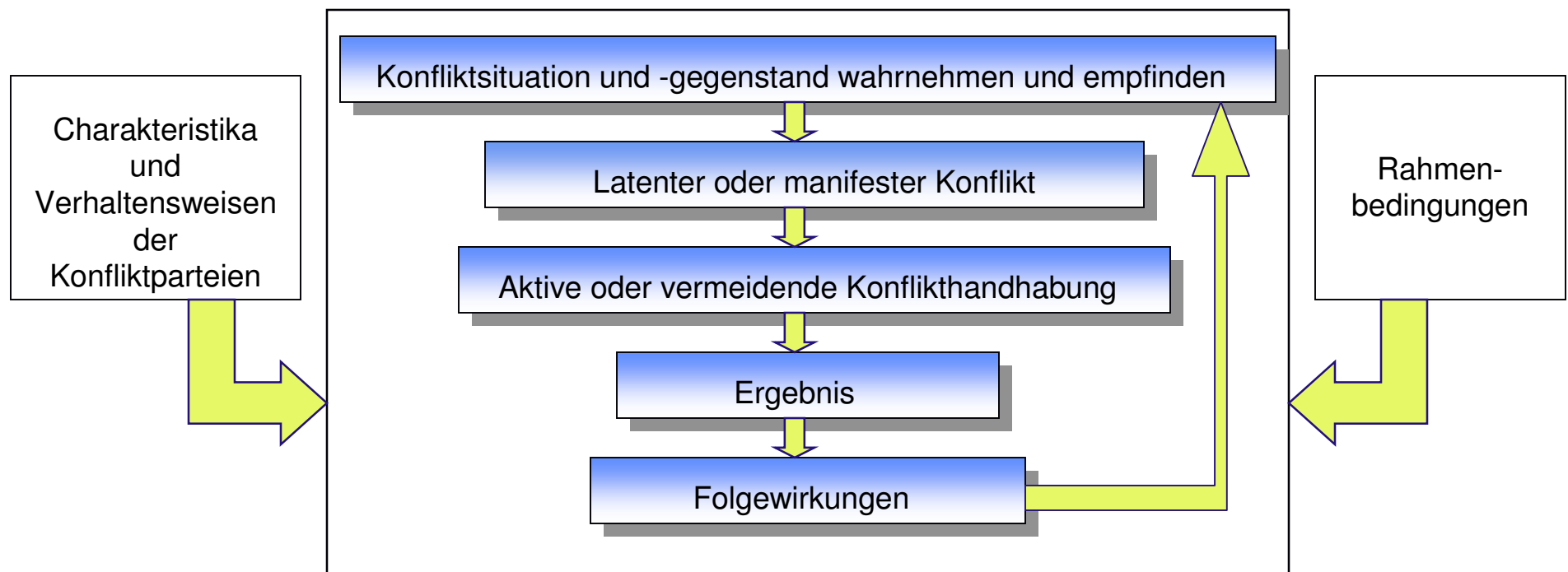
	AOK	Kaufm. Verband Zürich	Leymann
Gemobbte			
Frauen	74,0%	61,0%	55,0%
Männer	26,0%	39,0%	45,0%
Durchschnittsalter	44 Jahre		33 Jahre
Mobber			
Ausschließlich Männer	57,6%	49,0%	
Ausschließlich Frauen	42,4%	35,0%	
Beide		16,0%	

Mobbing betrieben von	AOK	Kaufm. Verband Zürich	Leymann
Vorgesetzten	58,0%	63,0%	37,0%
Gleichgestellten	42,0%	37,0%	44,0%
Vorgesetzten und Gleichgestellten			10,0%
Untergebenen			9,0%

■ Der Konfliktbegriff

- Ein Konflikt ist ein dynamischer Prozess.
- Ein Konflikt besteht, wenn er von mindestens einer Partei als solcher wahrgenommen wird.
- Mobbing kann als ein sozialer Konflikt interpretiert werden.

■ Konfliktverlaufmodell



Angelehnt an Nowak

■ Konfliktsituation

- Unvereinbarkeit zwischen Einstellungen der einen Partei mit denen einer anderen
- Verknüpfung dieser Unvereinbarkeit mit Gefühlen wie Angst, Frustration und Feindseligkeit

■ Konfliktgegenstand

→ sachlich



Haben ihren Kern in sachlichen Auseinandersetzungen, die aber nie frei von persönlichen Gefühlen sind.

- ⇒ Verteilungskonflikte
- ⇒ Zielkonflikte
- ⇒ Beurteilungskonflikte

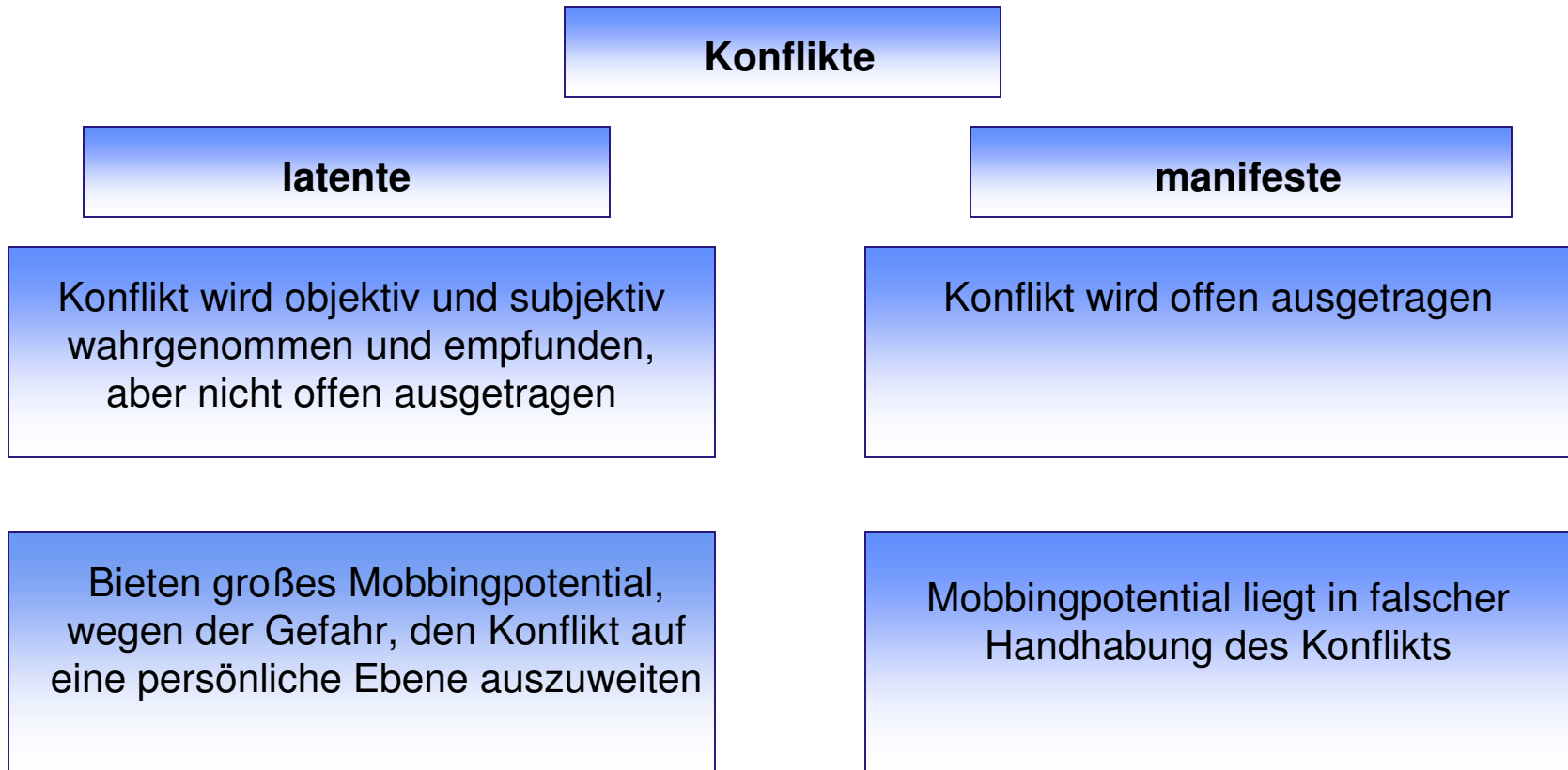
oder

→ persönlich



Auseinandersetzungen zwischen Personen, die durch unterschiedliches Denken, Fühlen oder Wollen gekennzeichnet sind

Latente und manifeste Konflikte



Institutionelle Rahmenbedingungen

Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen

Wettbewerb

Kooperation

Kompromiß

Rückzug

Anpassung

„Heiße Konflikte“

- Überaktivität und Überempfindlichkeit
- direkte heftige Reaktionen
- konstruktive Konfliktlösung sehr schwierig

„Kalte Konflikte“

- geprägt durch Enttäuschung und Frustration
- stockende, zynische, sarkastische Kommunikation
- unpersönliche Beziehung
- destruktivere Wirkung als heiße Konflikte

■ Vier Mobbingtypen

- Präventiv-Mobbing
- Frustrations-Mobbing
- Persönlichkeits-Mobbing
- Eskalations-Mobbing

Mobbingtypen charakterisieren Situationen, in denen eine Person motiviert werden kann, als Mobber aktiv zu werden.

■ Grundlage

- Mobber verfolgt konkretes Ziel
- Mobbing als Mittel, um Ziel zu erreichen
- Gewinner - Verlierer - Situation z.B. Konkurrenz um Arbeitsplatz

■ Ursachen und Verlauf

- Verteilungskonflikte
- Wahrnehmung eines Konfliktgegenstandes z.B. bevorstehende Entlassungen
- bedrohliche Situation führt zu Angst
- Aktivierung von Abwehrmechanismen (informeller Weg = Mobbing)
- Opfer wird als Konkurrent wahrgenommen
- Frustrations-Aggressionshypothese

■ Grundlage

→ Konfliktlösungen, die für mindestens eine Partei unbefriedigend sind

■ Ursachen

→ Unzufriedenheit äußert sich in aggressivem Verhalten

→ wahrgenommener Konflikt wird vermieden und auf Unbeteiligte umgeleitet

→ vermeintlicher Gerechtigkeitsausgleich oder Machtausgleich durch Mobbing

■ Jeder kann Mobbing-Opfer werden!

■ Personelle Ursachen

- Mobbing aus Neid
- Sozial exponierte Stellung
 - ⇒ äußeres Erscheinungsbild
 - ⇒ Religion, Geschlecht etc.
- auffällige Körpersprache
- Vorurteile
- weiteres Verhalten wird im Sinne der zugeschriebenen Eigenschaften interpretiert

■ Interaktionsbedingte Ursachen

- entgegengebrachte Vorurteile beeinflussen Verhalten des Gemobbten

■ Gruppendynamische Ursachen

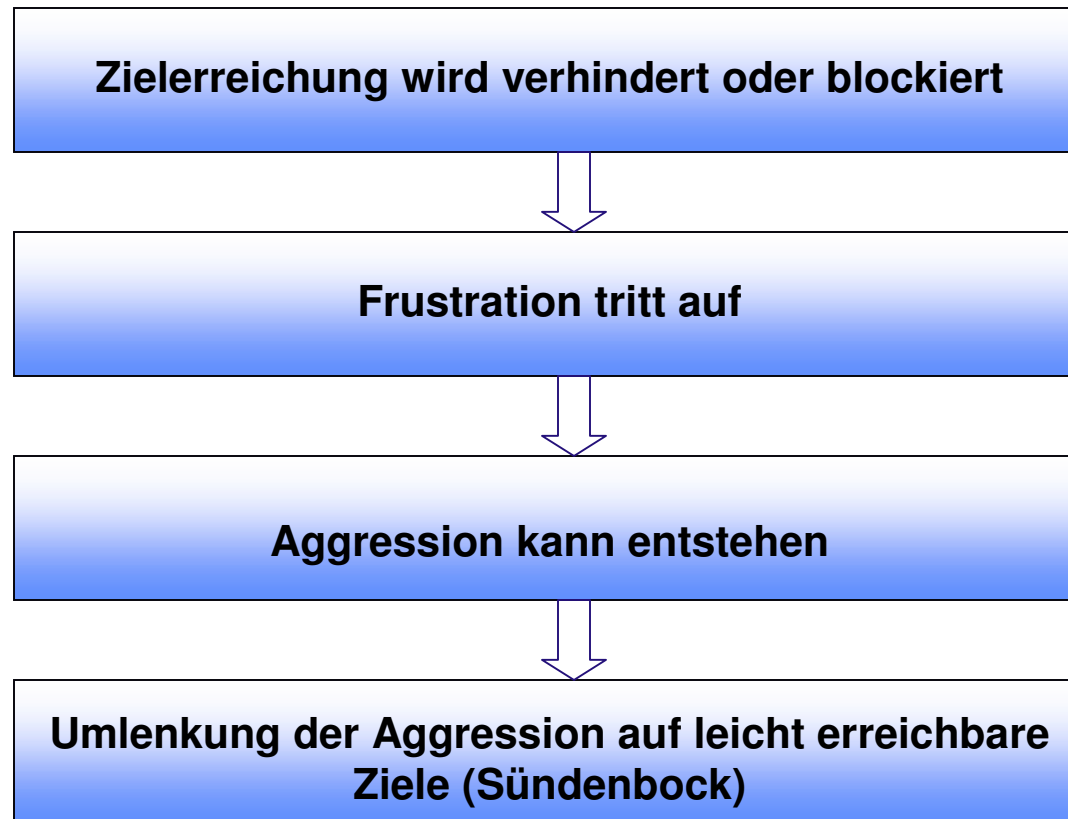
- Stressabbau des Einzelnen
 - ⇒ Frustration wird durch aggressives Verhalten abgebaut
- Minderwertigkeitsgefühl auf Seiten des Mobbers
- Mobbing als Ausdruck des Gesamtklimas in der Gruppe,
z.B. starke Arbeitsbelastung

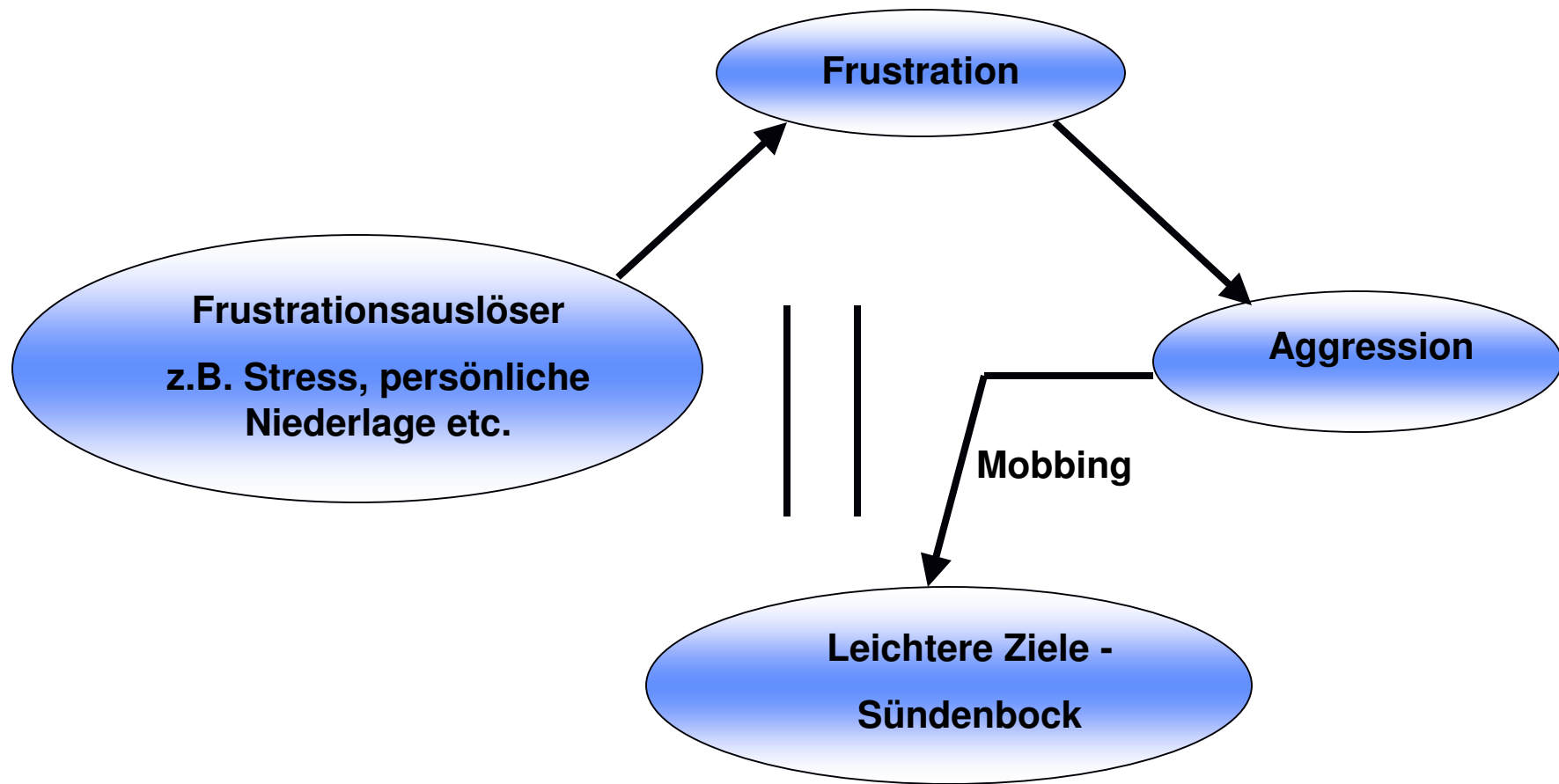
Bei Neueintritt einer Person in die Gruppe:

- Schutz der Gruppe
 - ⇒ Mobbing als Methode, Gruppenzusammenhalt zu erhalten
 - ⇒ bei Verletzung informeller Regeln Mobbing als Sanktion gegen Abweichen von Gruppennorm
 - ⇒ aufgestaute Aggressionen gefährden die Gruppe; Gemobbter als Sündenbock (Sündenbocktheorie)

Definition

**„Das Vorurteil ist eine Einstellung,
die eine Person dazu bringt, gegenüber einer Gruppe
oder ihren einzelnen Mitgliedern
in positiver oder negativer Weise zu denken,
wahrzunehmen,
zu empfinden und
zu handeln.“ (Schultz-Gambard)**

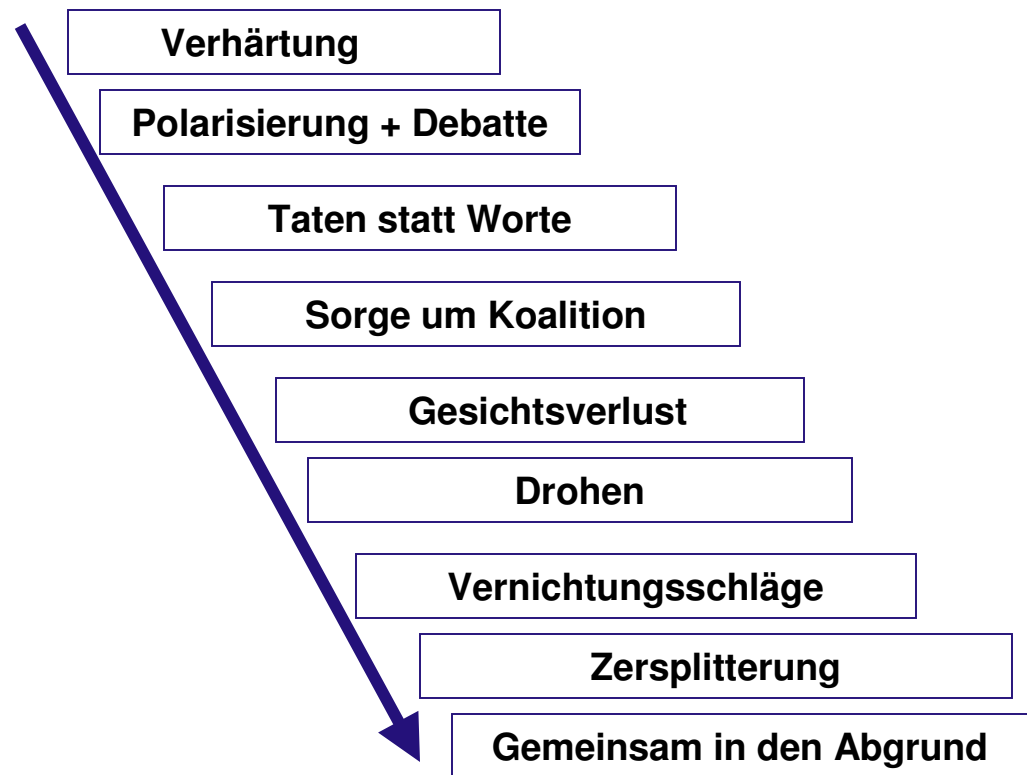




■ Grundlage

- offener Konflikt
- Wechsel von sachlicher auf persönliche Ebene

■ Konflikteskalationsprozess



Nach Glasl (1990)

- Überlastung und Frustrationen durch Berufsstress
- unangemessene Vorurteile und persönliche Rachegefühle
- Konkurrenzdenken
- Versuch der Machtdemonstration
- Unterforderung und damit verbundene Gefühle der Langeweile
- Versagensängste
- soziale Probleme
- Neid

Betriebliche Rahmenbedingungen für Mobbing

→ Mängel in der Organisation der Arbeit

- ⇒ unbesetzte Stellen
- ⇒ hoher Zeitdruck
- ⇒ starre Hierarchie
- ⇒ hohe Verantwortung bei geringem Handlungsspielraum
- ⇒ Geringschätzung der Tätigkeit

→ Führungsverhalten

- ⇒ Vorgesetzte greifen zu spät oder gar nicht ein
- ⇒ Firmenpolitik, die Mobbing begünstigt (z.B. „Der Stärkere soll gewinnen.“)

→ Betriebliche Moral

- ⇒ gemeinsame moralische Grenze fehlt
- ⇒ fehlendes Bewußtsein für Auswirkungen der Mobbinghandlungen

- **Selbstbild (SB) = Bild, das ich von mir habe**
- **Fremdbild (FB) = Bild, das andere von mir haben**
- **SB und FB beeinflussen sich wechselseitig**

Bitte beachten Sie:

- **Selbstreflexion macht Persönlichkeitsentwicklung erst möglich**

Ehrlichkeit gegenüber dem Feind ist ein Kann!

Ehrlichkeit gegenüber dem Freund ist ein Soll!

Ehrlichkeit gegenüber dem Selbst ist ein Muss!

→ **Bewältigungsstrategien (1)**

- ⇒ generelle Tipps
- ⇒ Mobbingtagebuch
- ⇒ Gesprächsführung (+ Rollenspiel)

→ **Bewältigungsstrategien (2)**

- ⇒ generelle Tipps
- ⇒ Körpersprache
- ⇒ aktiver Stressabbau

→ **Bewältigungsstrategien (3)**

- ⇒ Empfehlungen für die frühe, mittlere und späte Mobbingphase
- ⇒ Konfliktlösung (+ Rollenspiel)

■ Generelle Tipps

→ Suchen sie frühzeitig die Aussprache unter 4 Augen

⇒ keine Anklagen formulieren

⇒ besser: „mir fällt auf...“ „Wie sehen sie die Situation?“

⇒ Rede oder Fragen vorher an Freunden „testen“

→ Agieren statt reagieren (bessere Bewältigung von traumatisierenden Ereignissen durch aktives Verhalten)

→ Analysieren

⇒ Motive des Mobbers?

⇒ Welche konkreten Handlungen finden statt?

⇒ Wann begann es?

⇒ Mobbingtagebuch anlegen

■ Wozu?

- Grundlage für Argumentation gegenüber Vorgesetztem, Betriebsrat, Anwalt und falls nötig vor Gericht
- überzeugende Darstellung der Situation

■ Wie?

- Wann wurden sie gemobbt? (Datum und Uhrzeit)
- Was ist konkret geschehen und durch wen?
- Was haben sie dabei empfunden?

■ Beispiel

Datum/Uhrzeit	Was?	Empfindung?	Wer?
10.10.01	Vorwurf der Unselbständigkeit	Ohnmacht, Wut	Herr X

→ Nicht zwischen Tür und Angel!

→ Vorbereitung

- ⇒ Hauptziel und wichtige Punkte darlegen können
- ⇒ konkrete Argumente sammeln und wenn möglich belegen
 - Mobbingtagebuch nutzen
- ⇒ gemeinsame Ziele mit Gesprächspartner
 - allgemein besseres Arbeitsklima, verbesserte Leistung

→ Lösungen anbieten bzw. gemeinsam darauf hinarbeiten

- ⇒ Gespräche mit Vermittler
- ⇒ Betriebsvereinbarung gegen Mobbing

→ Emotionale Ausbrüche vermeiden

■ Generelle Tipps

- Eigenanteil am Geschehen bewusst machen
 - ⇒ unbewusste Botschaften, (Mimik, Gestik) ?
 - ⇒ Verstoß gegen „ungeschriebene Gesetze“?

- Grenzen setzen
- Angriffsfläche reduzieren
- Isolation entgegenwirken, Verbündete suchen
- Aktiver Stressabbau

■ Bedeutung

→ Oft unterschätztes elementares Kommunikationsmittel

■ Ausdrucksmittel

→ Bewegung

→ Gestik

→ Mimik

→ Äußere Erscheinung

→ Haltung

→ Blickkontakt

Die eigenen nonverbalen Signale bewußt machen



Signale anderer besser entschlüsseln

mehr Einfühlungsvermögen in eigene Gefühlswelt

=

mehr Einfühlungsvermögen für die Gefühlswelt anderer

■ Bedeutung

- spiegelt Gemütszustand wieder
- sollte verbale Aussagen unterstützen

■ Ausdruck

- festes Auftreten - Sicherheit
- angespannter Oberkörper - Unsicherheit, Verkrampftheit
- übertrieben lässige Haltung - Arroganz

■ Tipps

- aufrechte Haltung drückt Selbstbewusstsein aus

■ Bedeutung

→ nonverbale Signale durch Distanz/ Nähe und Bewegung im Raum

■ Ausdruck

→ Abstand halten: nicht näher als eine Armlänge

→ persönlicher Kontakt: Gesprächsdistanz 60 - 150 cm

→ Ansprachedistanz bei Kontaktaufnahme über 150 cm (soziale Zone)

■ Bedeutung

→ Bestimmt wesentlichen Teil des ersten Eindrucks

■ Ausdruck

→ Äußeres sollte mit Persönlichkeit, Position und Zielen im Einklang stehen

→ Outfit begünstigt bzw. behindert positive und unverkrampfte Körpersprache

■ Tipps

→ Achten sie auf gepflegtes Äußeres!

→ Parfums - dezent!

→ Nicht zu stark vom vorherrschenden Dress Code abweichen

■ Wie?

- Progressive Muskelentspannung
- Yoga
- Autogenes Training
- Sport und Hobbys

■ Wo?

- Volkshochschule
- Gesundheitszentren
- Vereine

■ Was ist das?

- leicht erlernbare Entspannungsmethode
- Muskelanspannung und -entspannung
- entwickelt von E. Jacobson

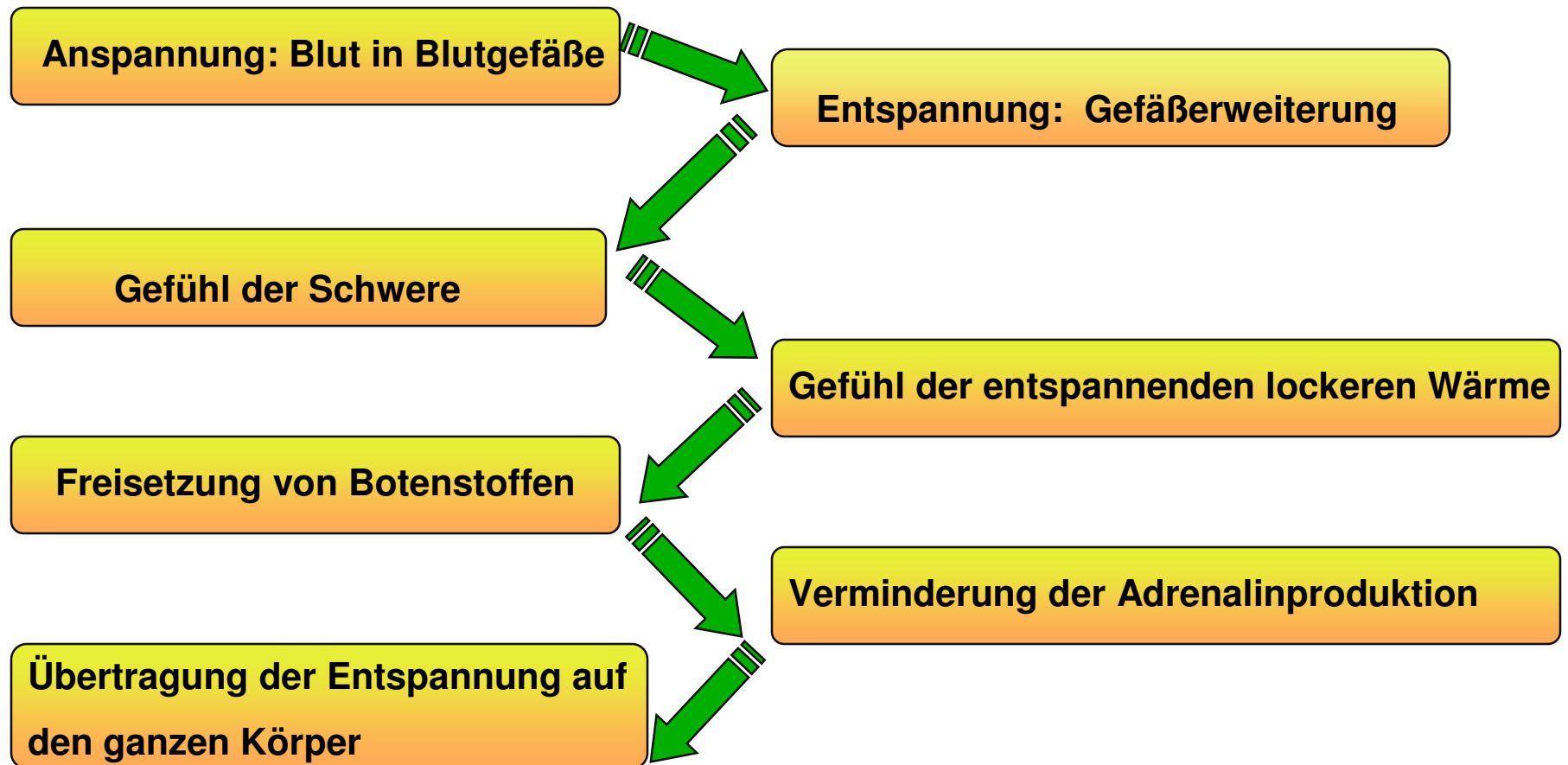
■ Was wird gemacht?

- 16 Muskelgruppen nacheinander einzeln anspannen
- aktive Wahrnehmung von Spannungszuständen

■ Wozu?

- jede Muskelanspannung verbraucht Energie
- körperliche Entspannung fördert seelische Entspannung
- neue Kraft und Energie

■ Wie entsteht der Entspannungseffekt?



Progressive Muskelentspannung (3)

■ Was funktioniert es?

1. Einzelne Muskelgruppen kräftig anspannen

2. Spannung 7 Sekunden bewußt fühlen

3. Spannung lösen

4. Nach 20 Sekunden wiederholen

5. 40 Sekunden Entspannen

6. Weiter mit nächster Muskelgruppe

■ Wann?

- Nach der Arbeit zu hause
- Zwischendurch
und jederzeit

■ Maßnahmen in der frühen Phase (erste Mobbinghandlungen aufgetreten)

- Mobbingtagebuch anlegen
- Dokumente sammeln
- Vertrauensperson in oder außerhalb des Betriebes suchen
- Mobber direkt ansprechen
 - ⇒ Konflikt benennen
 - ⇒ wechselseitige Interessen klären
 - ⇒ Lösungen überlegen oder
 - ⇒ auf neutralen Schlichter einigen
 - ⇒ nicht aus momentanem Ärger heraus in Gespräch gehen, Vorbereitung!
- Vorgesetzten einschalten
 - ⇒ keine Beschwerde sondern Versuch der Aufklärung eines Misstandes
 - ⇒ vorher überlegen, welche Verhaltensweisen vom Vorgesetzten erwartet werden
 - ⇒ überzeugen, dass solches Handeln im Interesse der Abteilung/ Firma liegt
 - ⇒ bei Schikane durch Vorgesetzten an nächst höhere Stelle wenden, doch nicht ohne Rückendeckung des Betriebsrates

■ **Maßnahmen in der mittleren Phase**

→ Beschwerde beim Personal- oder Betriebsrat

■ **Maßnahmen in der späten Phase**

(wenn weder Personal- noch Betriebsrat helfen können oder wollen)

→ Rechtsberatung und psychologische Hilfe suchen

→ bei Eigenkündigung Attest von Arzt holen über gesundheitliche Beeinträchtigung durch Arbeitssituation (ermöglicht Arbeitslosengeldzahlung vom ersten Tag an)

■ Grundrechte

- Menschenwürde (Art 1 Abs 1 GG)
- Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit (Art 2 Abs 1 GG)
- Recht auf körperliche Unversehrtheit (Art 2 Abs 2 GG)
- Schutz der persönlichen Ehre (Art 5 Abs 2 GG)
- Glaubens- und Bekenntnisfreiheit (Art 4 Abs 1 Abs 2 GG)

■ Strafgesetzbuch

- Bedrohung (§ 241 StGB)
- Verleumdung (§ 187 StGB)
- Beleidigung (§ 185 StGB)
- etc.

■ Arbeitgeberpflichten

→ Betriebsverfassungsgesetz

- ⇒ Gewährleistung positiver Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- ⇒ allgemeine Fürsorgepflicht (§ 75 II BetrVG)

→ Arbeitsschutzgesetz

- ⇒ Schutz des Arbeitnehmers vor Gesundheitsgefahren

■ Betriebsrat/ Personalrat

→ Überwachungsaufgabe und Kontrollrecht (§ 80 Abs. 1 BetrVG)

■ Rechte des Arbeitnehmers

→ Beschwerderecht (§ 84 BetrVG)

→ bei erfolgter Beschwerde Recht auf Geheimhaltung des Namens

→ Leistungsverweigerungsrecht, wenn Misstände nicht beseitigt werden

→ Recht auf Einsicht in Personalakten und

ggf. Wiederherstellung der Reputation (§ 83 BetrVG)

→ Recht auf außerordentliche Kündigung

innerhalb von 2 Wochen nach Mobbingattacke (§ 628 BGB)

■ Arbeitszeugnis

- Hilfe bei Betriebsrat suchen
- ggf. statt bewertendem Zeugnis neutrale Bescheinigung
- Referenz von früherem Vorgesetztem ausstellen lassen

■ Vorstellungsgespräch

- Ehrlichkeit ja (Hinweis auf schlechtes Verhältnis zu früherem Arbeitgeber)
- Sachlichkeit
- Emotionen im Zaum halten