

BASTA

Sonderausgabe 1997 / September
5. Jahrgang

*Das Magazin
für den
öffentlichen Dienst
einer Millionenregion*



MOBBING

Was ist?

Was tun?

Wege aus der Krise

MOBBING

Kurzerläuterung	S. 4
Mobbing und Streß	S. 5
Mobbing gegen Person	S. 6
Wechselbeziehung	S. 8
Wie wird attackiert?	S. 10
Wer mobbt hier wen?	S. 13
Geschlechertypisches Mobbing	S. 14
Führung der Vorgesetzten	S. 15
Mobbingphasen	S. 16
Problemfaktoren im Arbeitsumfeld	S. 17
Hierarchische Strukturen	S. 18
Maßnahmen gegen Mobbing	S. 19
Mobbingverhinderung + Konfliktlösung	S. 20
Kommunikation	S. 22
Ihre Möglichkeiten der Einflußnahme	S. 23
Recht und Mobbing	S. 25

Legende



Erklärung



Tip

Impressum

Autor: Rolf Hupprecht
Realisation: Donald Schieffers

Layout: RoSt, EAW und dS
Druck: Lindner druck gmbh, Köln

Copyright: Donald Schieffers und
Rolf Hupprecht

Mobbing: Mit neuem Management gegen den psychischen Terror am Arbeitsplatz, erschienen zum Preis von 29.80 DM im Hanseatischen Fachverlag für Wirtschaft ISBN:Nr. 3-929027-49-6.

Vorwort

Der Arbeitsplatz „Büro“ unterliegt derzeit einem historischen Wandel. Bedingt durch die technische Ausstattung mit den unterschiedlichsten PC-Lösungen und angetrieben durch eine Kostensenkungswelle in allen wirtschaftlichen Bereichen und in der öffentlichen Verwaltung, müssen sich immer weniger Menschen immer komplizierter werdende Arbeitsvorgänge teilen.

Es liegt auf der Hand, daß die Veränderungen sich auch auf die Psyche der „Büromenschen“ auswirken. Die notwendige Kommunikation zwischen Menschen, die wichtig für die seelische Harmonie ist, wird zunehmend ersetzt durch die Kommunikation zwischen Mensch und Maschine.

Neben den Arbeitsdruck tritt ein sich aufbauender seelischer Druck. Das sich aufstauende Aggressionspotential sucht ein Ventil. Dieser Überdruck droht sich immer mehr in den verbleibenden Kommunikationsfreiräumen, die den Menschen am Arbeitsplatz „Büro“ verbleiben, negativ zu entladen. Modern gesprochen: Mobbingattacken werden immer mehr zum Alltag.

Noch wird dieses Problem bei den Arbeitgebern heruntergespielt. Doch die Mediziner läuten bereits Sturm. Wie der Kölner Stadtanzeiger am 2. Juni 1997 berichtet, hat die deutsche Ärzteschaft dem Psychoterror am Arbeitsplatz den Kampf angesagt. Zum Abschluß des 100. Deutschen Ärztetages in Eisenach riefen die 250 Delegierten Unternehmen, Kranken- und Rentenversicherungen zu entschiedenerem Vorgehen gegen Mobbing auf. Nach Aussage der Mediziner sollen bereits mehr als eine Million Menschen in Deutschland jährlich Opfer von Psychoterror sein. Das muß nicht sein.

Die von uns vorgelegte Broschüre soll einen Überblick über das Problem Mobbing vermitteln, Ursachen deutlich machen und Hinweise zur Bekämpfung geben.

Sollte dem Leser bei diesem Einstieg die Notwendigkeit bewußt werden, sich umfassender über das Problem zu informieren, so kann er dies durch die Lektüre unseres Buches (Beachten Sie bitte den Hinweis auf Seite 2).

MOBBING

Kurzerläuterung:
Mobbing = eine sozialpsychologische Situation

Hauptauslöser → fehlgeleitete Arbeitsorganisation

Zuständigkeitskonzentration & Hierarchischer Personalaufbau:

Auszug aus Toilettensprüchen

§ 1: *Der Chef hat immer recht!*

§ 2: *Sollte der Chef einmal nicht recht haben, tritt automatisch § 1 in Kraft!*

Immer:
Eine Auseinandersetzung Mensch gegen Mensch

Mobbing: Ein Deutungsversuch

Das Wort „Mobbing“ kommt aus dem Englischen von dem Verb „to mob“ und heißt in der deutschen Übersetzung „herfallen, anpöbeln.“



Die Bedeutung des Begriffs „Mobbing“ wird wissenschaftlich auf den Berufsalltag eingegrenzt.

Dort bezeichnet er immer eine Konfliktsituation zwischen Menschen am Arbeitsplatz. Oft wird Mobbing aber nicht durch Menschen sondern ursächlich durch fehlgeleitete Arbeitsorganisation ausgelöst.

Aber immer ist es eine Person, die Aktionen in vielfältiger Weise erdulden muß. Dabei wird der Gemobbte in seinen sozialen Beziehungen, seinem Ansehen, seinem Selbstwertgefühl und seiner Gesundheit geschädigt.



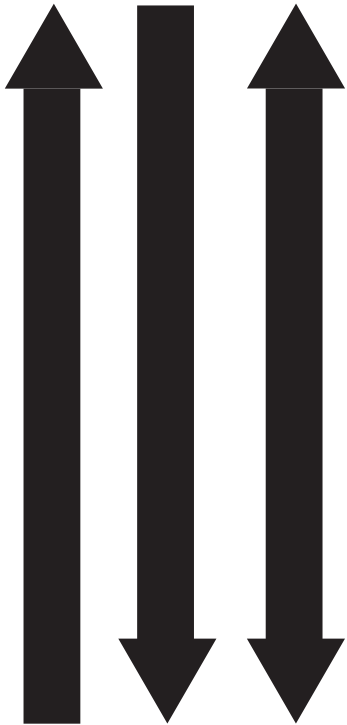
Wichtig: Alle Kurzdefinitionen reichen nicht aus, um das Phänomen Mobbing hinreichend zu erklären!

MOBBING

Sozialer Zustand



MOBBING



STRESS



Biologischer Zustand



Mobbing kann eine Streßreaktion auslösen, aber Mobbing ist immer...

...bedingt durch Beziehungskonflikt im zwischenmenschlichen Bereich



Streß ist eine Kombination aus seelischer und körperlicher Reaktion auf eine Belastung oder Überlastung. Streß braucht keinen anderen Menschen zur Auslösung. Daher gilt: Streß ist...

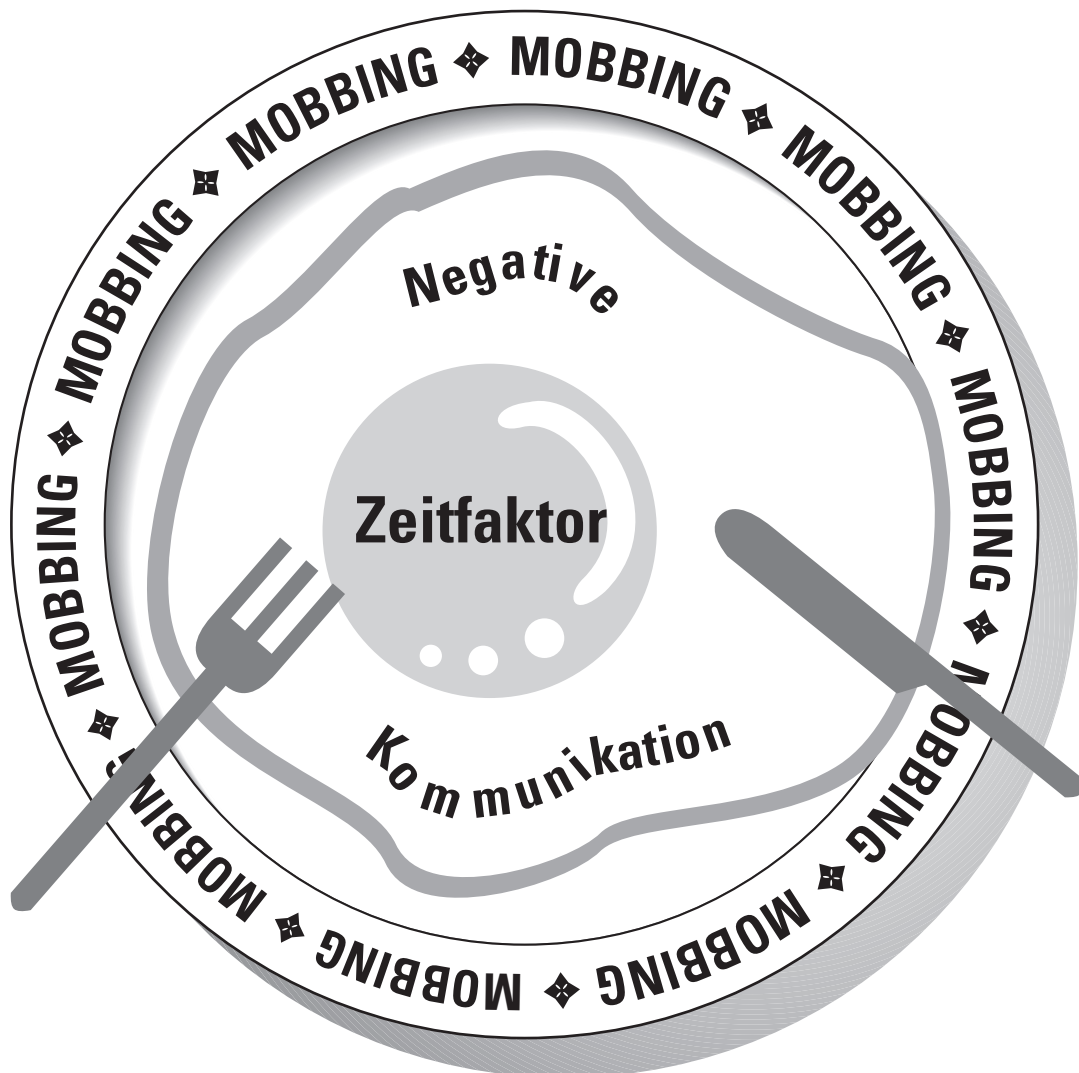
...bedingt durch Abläufe; kann für sich alleine entstehen

MOBBING



Person

**Mobbing ist unzertrennlich
verbunden mit:**



MOBBING



Da Mobbing sich immer gegen eine Person richtet, wird es ausgedrückt durch eine negative Kommunikation.



Hänseleien



Pöbeleien



dumme Witze



Anfeindungen

Dieser negativen Kommunikation muß immer ein Zeitfaktor zugeordnet werden.

Denn: Man spricht erst dann von Mobbing, wenn sich die Entgleisungen, Anspielungen und Anfeindungen über Wochen und Monate, ja manchmal sogar Jahre hinziehen.

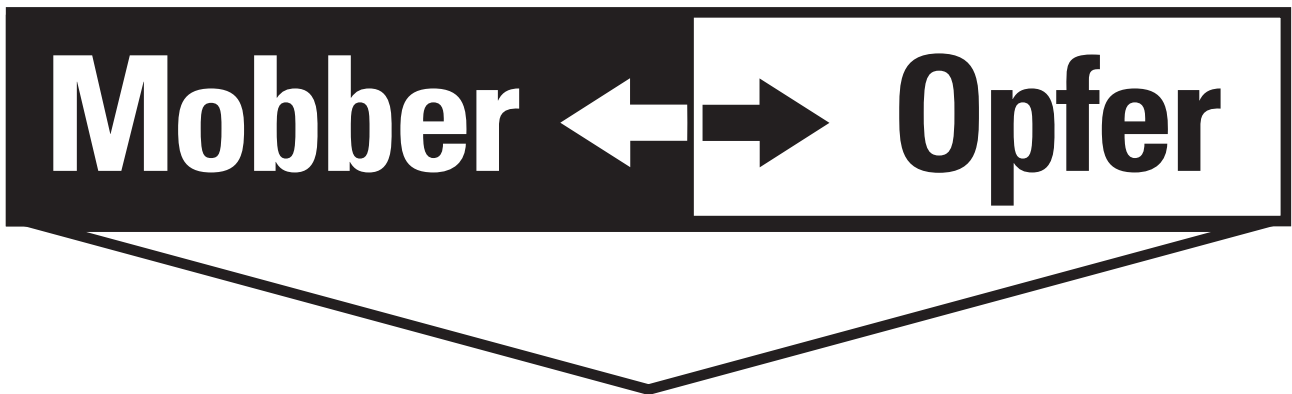


Bei einer kurzzeitigen Attacke gegen eine Person liegt kein Mobbing vor.

~~Mobbing~~

MOBBING

Wechselbeziehung



Eine „gekränkte Seele“ wird leichter Opfer



Die wissenschaftliche Erforschung hat ergeben, daß es für bestimmte Verhaltensweisen eine ererbte und sozial verstärkte Disposition gibt. Auf dieser Erkenntnis fassend kommen wir zu der Auffassung: Mobber und Gemobbte sind meistens schon für ihre jeweilige Rolle disponiert, ehe sie in das Arbeitsleben eintreten.



Kernsatz: Ein wesentliches Element für den Erfolg von Mobbing, ist die Bereitschaft des Betroffenen, gemobbt zu werden.



Eine Person, die unsicher ist und der es an Selbstvertrauen mangelt, fordert sozusagen einen latenten Mobber auf, Attacken gegen ihn zu entwickeln.

Ketzerischer Kernsatz: Es ist „bequem“, sich als Opfer zu sehen!

Wie wird attackiert?

Angriff 1

...auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen

3. Versetzung in einen Raum weit ab von den Kollegen;
4. Kolleginnen/Kollegen wird verboten, die/den Betroffenen anzusprechen;
1. Ständige Unterbrechungen;
2. Einschränkung der Möglichkeit, sich zu äußern;
3. Anschreien oder lautes Schimpfen;
9. Verweigerung durch abwertende Blicke und Gesten; und so weiter...

Angriff 2

...auf die sozialen Beziehungen

1. Wird nicht mehr angesprochen;
2. Läßt sich nicht mehr ansprechen;
5. Wird wie Luft behandelt
4. Ständige Kritik an der Arbeit;
5. Ständige Kritik am Privatleben; und so weiter...

MOBBING

Angriff 3

...auf das soziale Ansehen

1. Spricht hinter dem Rücken des Betroffenen schlecht über ihn
2. Wird lächerlich gemacht;
3. Wird verdächtigt, psychisch krank zu sein;
4. Soll zu einer psychiatrischen Untersuchung gezwungen werden;
5. Macht sich über die Behinderung lustig;
6. Imitieren des Ganges, der Stimme oder Gesten, um lächerlich zu machen;
7. Greift die politische oder religiöse Einstellung an;
8. Macht sich über das Privatleben lustig;
9. Zwingt Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewußtsein verletzen;
10. Beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise;
11. Stellt Entscheidungen in Frage, und so weiter...

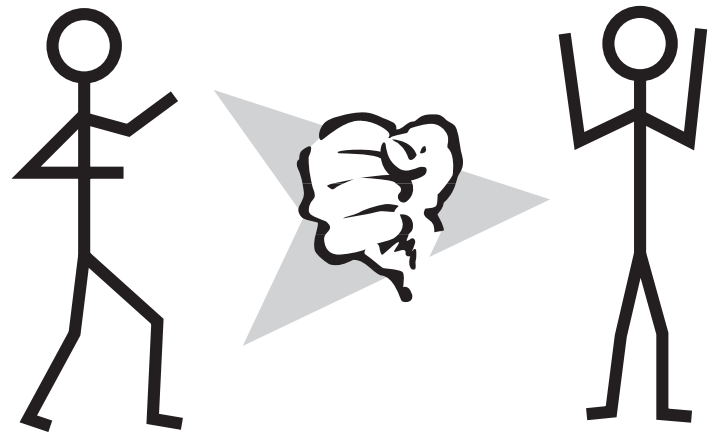
Angriff 4

...auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

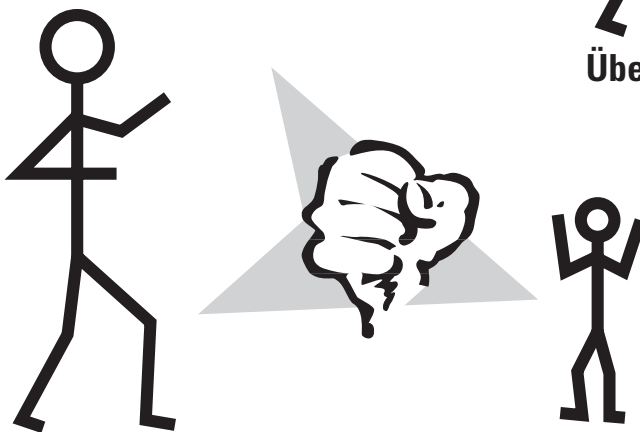
1. Weist keine Arbeitsaufgaben mehr zu;
2. Nimmt jede Beschäftigung am Arbeitsplatz;
3. Gibt sinnlose Aufgaben;
4. Gibt nur Aufgaben, die das eigentliche Können weit unterschreiten;
5. Gibt ständig neue Aufgaben;
6. Gibt „kränkende“ Aufgaben;
7. Verteilt Aufgaben, die die berufliche Qualifikation übersteigen, um zu diskreditieren, und so weiter...

MOBBING

Frage: Wer mobbt hier wen?



Übergriffe von Kolleginnen/Kollegen



Übergriffe eines Vorgesetzten gegen einen Untergebenen



Übergriffe von Untergebenen gegen einen Vorgesetzten

Antwort: Jeder kann Jeden mobben!

MOBBING

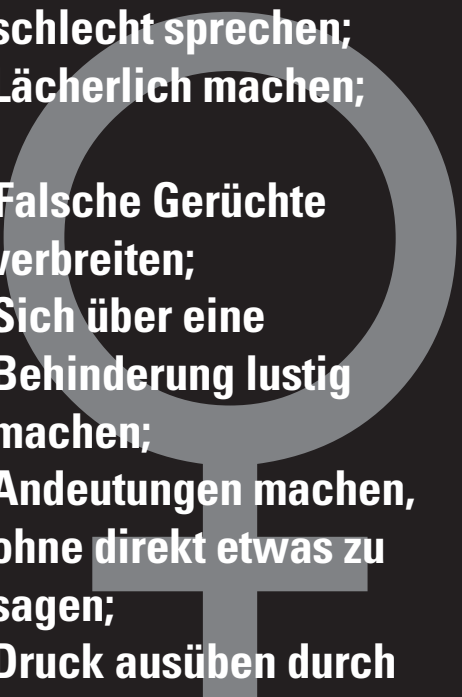


♀ Frauen mobben anders als ♂ Männer

Geschlechertypisches Mobbing

Frauen bevorzugen Handlungen, die das Ansehen des Opfers verletzen.

Männer bevorzugen Handlungen, die das Opfer zerstören.

- 
1. Hinter dem Rücken schlecht sprechen;
 2. Lächerlich machen;
 3. Falsche Gerüchte verbreiten;
 4. Sich über eine Behinderung lustig machen;
 5. Andeutungen machen, ohne direkt etwas zu sagen;
 6. Druck ausüben durch ständige Kritik an der Arbeit.

- 
1. Bestrafung durch ständig andere Arbeit;
 2. Druck durch mündliche Drohungen;
 3. Nicht mehr reden;
 4. Politische und religiöse Einstellung angreifen;
 5. Am Arbeitsplatz isolieren;
 6. Ständig unterbrechen;



Führungs- schwäche

Häufig haben Vorgesetzte einen autoritären Führungsstil. Sie geben ihren Mitarbeitern keine Gelegenheit, den Arbeitsprozeß mitzugestalten.

Sie sind in die meisten Mobbingvorfälle involviert. Entweder mobben sie selbst oder dulden Mobbing.



Protest!

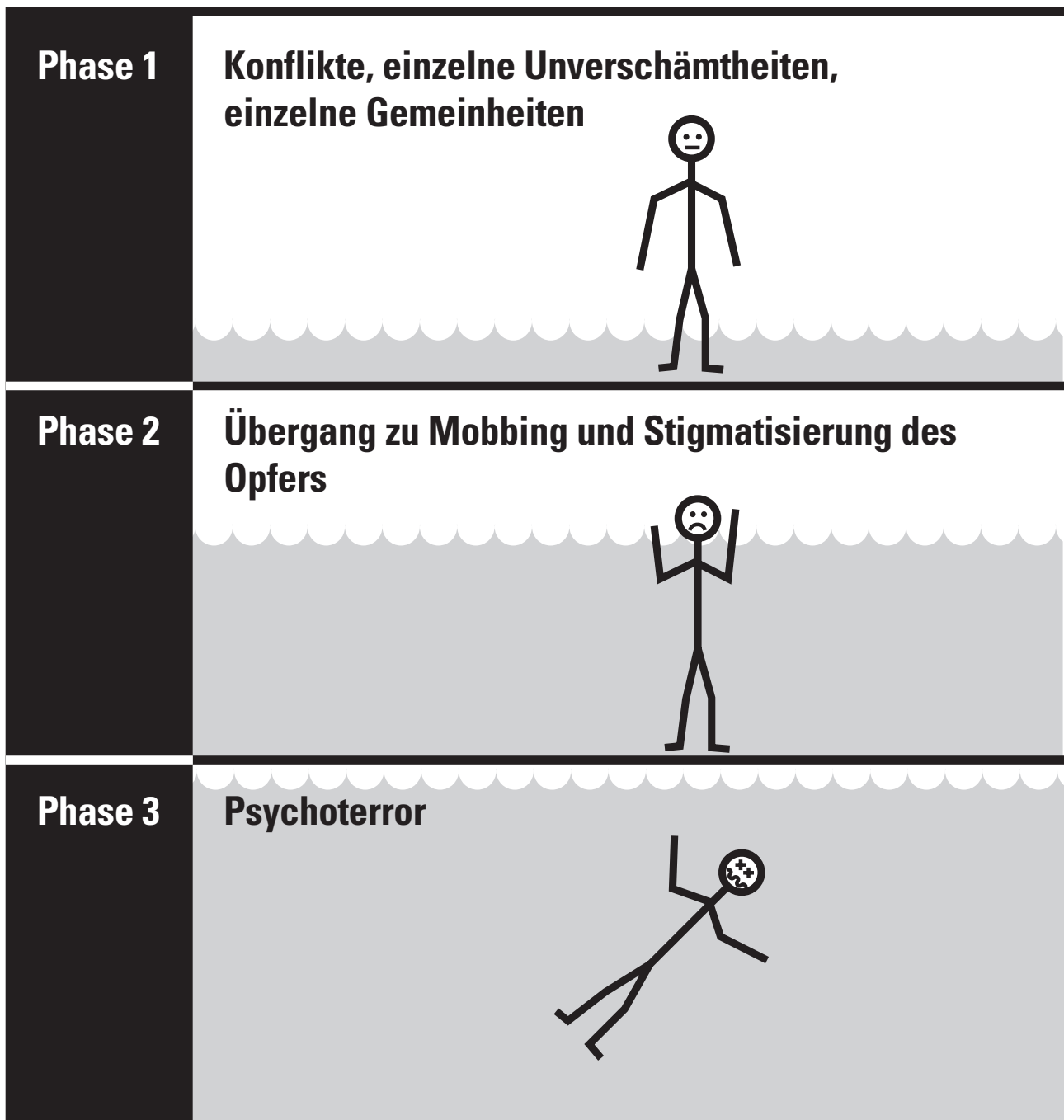
Vorgesetzte setzen sich durch ihr Verhalten der Gefahr aus, selbst gemobbt zu werden, da sich die Mitarbeiter aus Protest gegen seinen autoritären Führungsstil solidarisieren.



**Vorgesetzte, die nicht mobben,
haben weniger kranke Mitarbeiter!**

MOBBING

Vom Konflikt zum Psychoterror



Die Phasen des Übergangs



Phase 1

Ursache von Mobbing liegt im täglichen Konflikt. Konflikte sind zwar notwendig, aber sie dürfen nicht **chronisch** werden.



Phase 2

Nur ein kleiner Teil der Konflikte weitet sich zu Mobbing aus.

Bereits jetzt sind krankheitsbedingte Ausfälle der Betroffenen festzustellen.



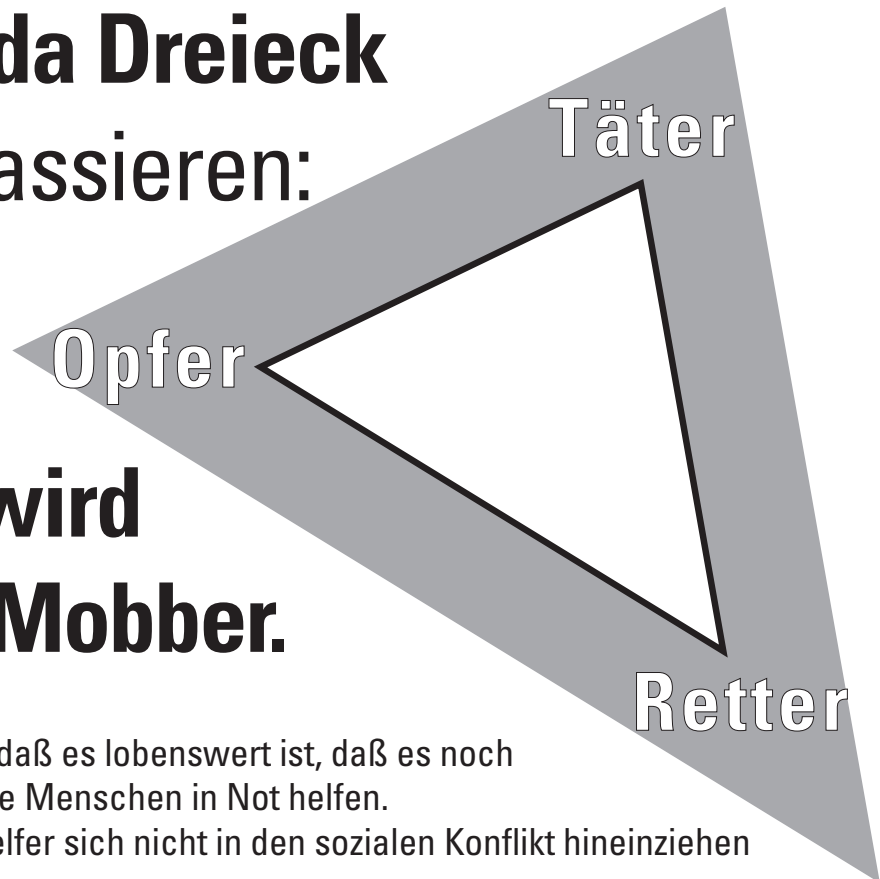
Phase 3

Der Gemobbte ist häufiger krank. Oft endet der Leidensweg im Vorruhestand und in tragischen Fällen durch Selbstmord.

MOBBING

Das Bermuda Dreieck

Das kann passieren:



Der Retter wird selbst zum Mobber.



Festzustellen gilt, daß es lobenswert ist, daß es noch Menschen gibt, die Menschen in Not helfen. Doch sollte der Helfer sich nicht in den sozialen Konflikt hineinziehen lassen.



Es ist Konfliktvermittlung angesagt, weniger Positionsbeziehung.



Bleibt der Helfer nicht in einer gewissen inneren Distanz zum Konflikt, so kann er **selbst zum Mobber werden**, indem er den Mobber attackiert oder **selbst zum Opfer werden**, weil sich das Opfer plötzlich mit dem Mobber solidarisiert.



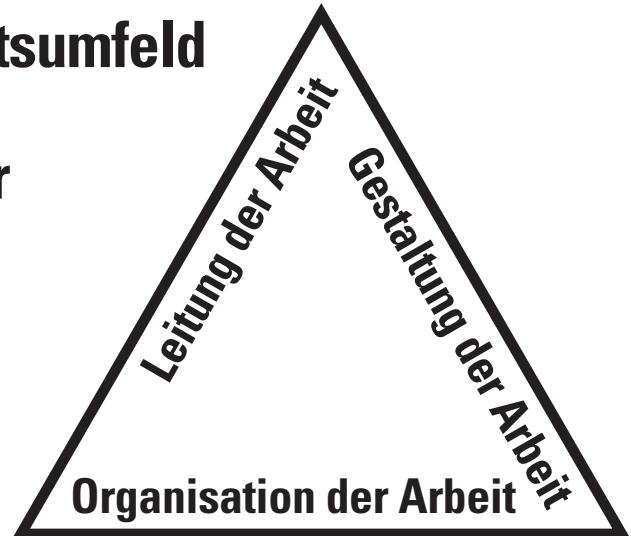
Im sozialen Bermuda-Dreieck ist ein Rollentausch der Handelnden jederzeit möglich.

MOBBING

Problemfaktoren im Arbeitsumfeld



Mobbingauslöser



Leitung:

Regeln, die der Vorgesetzte beherzigen sollte:



neu gestalten



Organisation:

Desorganisation der Arbeit führt zu Streßreaktionen bei den Mitarbeitern, diese wiederum können Mobbing provozieren.



Vermeide quantitative Überbelastung = auf Dauer mehr Arbeit erledigen zu lassen als der Mitarbeiter bewältigen kann



Gestaltung:

Vermeide qualitative Unterbelastung = Monotonie, Inhaltsarmut



Vermeide Mobbing, indem der Mitarbeiter sein Arbeitsfeld mitgestalten kann. Laß ihm Raum für seine Kreativität.

MOBBING

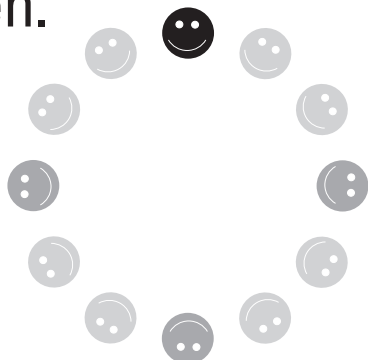
Behauptung:

Die meisten Vorgesetzten sind autoritär strukturiert



Prognose:

Wenn Vorgesetzte ihr Führungsverhalten ändern, führt dies wahrscheinlich am schnellsten zur Verhinderung von Mobbingstrukturen.



➔ **Vom Regulator**
➔ **zum Motivator**

Wodurch sind hierarchische Strukturen und einhergehend damit Vorgesetztenverhalten zu verändern?



Einrichten von Qualitätsgruppen



Hier sollen die Mitarbeiter gemeinsam mit ihren Vorgesetzten ohne hierarchische Lenkung verbesserungsorientiert arbeiten. Vorgesetzte sollten bei Gruppengesprächen nicht ständig anwesend sein.



Mitarbeitergespräche durchführen



Der Vorgesetzte sollte mit jedem Mitarbeiter regelmäßig problemorientierte Einzelgespräche führen.



Vorgesetzter sollte sich als „sozialer Coach“ verstehen.



Das „soziale coaching“ beginnt bereits bei der Einstellung eines „Neuen“. Der Vorgesetzte hat darauf zu achten, daß der „Neue“ schnellstens integriert wird.



Neuerungen im Organisationsablauf oder Veränderungen des Arbeitsprozesses sollten mündlich den Mitarbeitern erläutert werden. Die schriftliche Ausfertigung dient nur der Dokumentierung des zuvor persönlich übermittelten.

Maßnahmen gegen Mobbing



Pädagogische Maßnahmen

- Training gegen Mobbing
- Schulungen von Arbeitgebern
- Schulungen von Gewerkschaften

Durch „trainings“ kann Mobbing erschwert werden.



Wer Konflikte erkennt und begreift, wie sie sich ausweiten, kann das Ausufern von Konflikten zu Mobbing vermeiden.



Verbesserung der Betriebskommunikation

- Feststellung des Kommunikationsablaufs
- Verstärkung der Dienststellenpräsenz der Personalräte
- Einsatz von Vertrauenspersonen
- Einsatz von Sozialarbeitern in der Verwaltung
- Einsatz von Beratern in den gruppendynamischen Prozeß

Nur durch das Zusammenwirken von Aufklärung und Bereitstellen von Kontaktpersonen für Mobbingopfer, ist die psychosoziale Struktur eines Arbeitsbereiches nachhaltig zu verbessern.



Die Betriebsleitung, die die Betriebskommunikation verbessern will, sollte als Grundvoraussetzung ein Betriebsentwicklungsprogramm ausarbeiten.

MOBBING

Mobbingverhinderung + Konfliktlösung





Der möglichst weit gesteckte Tätigkeitsrahmen des Mitarbeiters muß für diesen nachvollziehbar sein. Der Tätigkeitsrahmen muß genau beschrieben sein und die Aufgaben müssen eindeutig verteilt sein. Der Mitarbeiter hat die alleinige Verantwortung für den ihm übertragenen Tätigkeitsrahmen.



Merke: Klarheit verhindert Mobbing



Konflikte werden durch „Miteinander reden“ gelöst.



Merke: Rede so mit Deinem Gegenüber, wie Du angesprochen werden willst.



Sind in einem Betrieb erhebliche Kommunikationsmängel feststellbar, kann die Vermittlung von Kommunikationsgrundlagen durch gezielte Mitarbeiterschulung eine Lösungsgrundlage sein.



Grundlagen der Kommunikation

Stufe 1: Austausch von Signalen

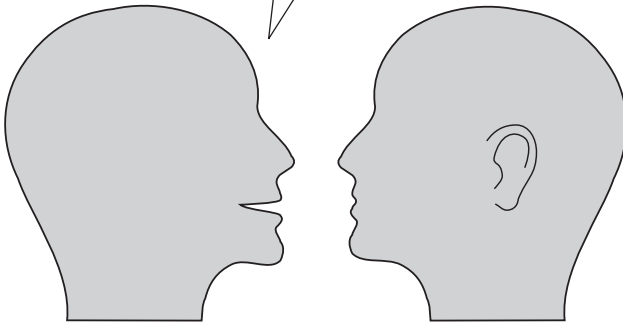
Stufe 2: Die Suche nach einem gemeinsamen Code

Stufe 3: Die Bedeutungsunterschiede definieren

MOBBING

1.

Höre Deinem Gegenüber zu



Richtiges Zuhören verlangt eine hohe Konzentrationsfähigkeit. Um die tatsächliche Aussage seines Gegenübers wahrzunehmen, genügt es nicht, nur sein gesprochenes Wort aufzunehmen. Der Zuhörer muß auch lernen, den ungesprochenen Kontext zu hören, der vom Sprecher mitgeteilt wird.

2.

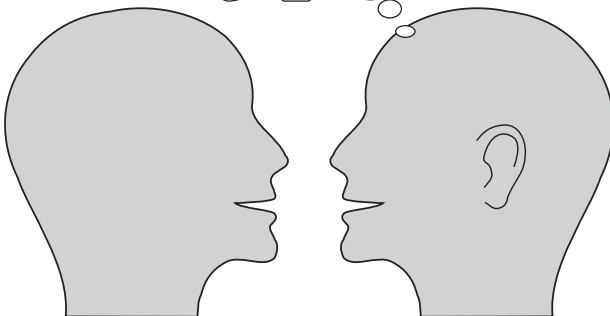
Führe deutliche und offene Gespräche



Dialog ist nicht zu unterbrechen - daher keine Monologe halten. -Bestimmter aber freundlicher Redeton - kein barscher Befehlston
-ohne Umschweife auf den Kern der Sache kommen, Fragen sind präzise zu stellen.

3.

Werde durch aktives Zuhören zum Gesprächsförderer



Ich-Botschaften in den Gesprächen wiedergeben, Umschreibungen mit „man“ sind zu vermeiden.



Aussagen des Gegenübers gedanklich aufnehmen und in der Antwort sinn- gemäß wieder- geben, ehe eine Erklärung folgt.

Vorschläge

machen Sie kooperative Vorschläge

Gesten

Gesten, lächeln, sich ins Gesicht schauen, Verlegenheit andeuten

Körperkontakte

Körperkontakte: die Hand schütteln, auf die Schulter klopfen, den Arm berühren, die Hand halten

Ihre Möglichkeiten der Einflußnahme



Entschuldigungen

Entschuldigungen: die Besorgnis über den befürchteten Ausgang des Konflikts andeuten, Entschuldigungen aussprechen

Gespräche

Vermittlung durch Dritte: Gespräche erleichtern, mit Kontrahenten einzeln reden, um eine Annäherung zu erzielen

Objektangebote

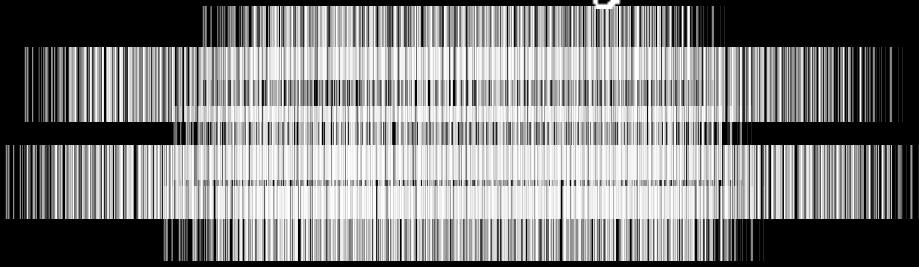
Objektangebote: zu etwas einladen, ein kleines Geschenk machen, etwas besorgen

Symbolische Angebote

Symbolische Angebote: ein Arbeitsmittel als Leihgabe anbieten, in einer Situation Hilfe anbieten



Isolde Weyer








Recht und Mobbing

Arbeitgeber



Arbeitnehmer

-  Es gibt keine ausdrücklichen Rechtsvorschriften zur Bekämpfung von Mobbing. Die anzuwendenden Paragraphen verstecken sich in allgemeinen Rechtsvorschriften.
-  Die am häufigsten zu verwendenden Paragraphen findet man im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Hier sind es die § 80, 84, 85 und 104 BetrVG., mit denen man bei Mobbing die Rechte der Arbeitnehmer erstreiten kann.
-  Die Pflichten der Arbeitgeber, die auch bei Mobbingfällen anwendbar sind, ergeben sich aus den § 75 und 76 des BetrVG.
-  Die Gewerkschaften sollten versuchen, mit den einzelnen Arbeitgebern eine Dienstvereinbarung gegen Mobbing abzuschließen.
-  Leider sperren sich die Arbeitgeber meistens gegen den Abschluß einer Dienstvereinbarung, da sie das Problem Mobbing negieren. Für die Zukunft erscheint jedoch Licht am dunklen Himmel der Gemobbten. Denn: Die Ärzte haben Mobbing als Ursache für zahlreiche Krankheiten erkannt und fordern verbesserte Betriebsbedingungen zur Bekämpfung von Mobbing ein.

MOBBING

Betriebs-/ Personalräte












Betriebs- und Personalräte sind meistens die einzigen Ansprechpartner für einen Gemobbten. Durch deren Verzahnung in den betrieblichen Ablauf ist leider oft nur Hilfe unzureichend möglich.



Eine Minimalforderung ist: Betriebs- und Personalräte müssen für das Thema Mobbing regelmäßig! geschult werden.

Darauf sollten Sie als Personalräte achten!

-  Verstoß gegen das Recht, gehört zu werden.
-  Verweigerung, Mitteilungen entgegenzunehmen.
-  Eigenkündigung veranlassen.
-  Fristen setzen, die das Opfer nicht einhalten kann.
-  Bewußte und absichtliche Verleumdung.
-  Mangelnde Aufklärung über den rechtlichen Sachverhalt.
-  Versuche, vertrauliche Informationen zu erhalten.
-  Absprachen hinter dem Rücken des Opfers.
-  Voreingenommenheit...

**Schlimm,
wenn der Vorgesetzte ein
Gewerkschaftsvertreter ist.**

