



Gewalt im Alltag

ist ein Projekt der



Karin und Walter
Blüchert
Gedächtnisstiftung



Die Mobbingspirale, ein schleichender Prozess mit Auswirkungen

mit Conny Lindner

Organisationsentwicklerin – Systemische Beraterin

Coach und Trainerin

Die Mobbingspirale

Psychoterror oder Jux und Dollerei

- ▶ **Es findet statt! - Wo fängt es an?**
- ▶ **Was im Betrieb auffällig ist!**
- ▶ **Auswirkungen für die Betroffenen und die Folgen**
- ▶ **Was die Betroffenen oft erleben – Psychoterror permanent**
- ▶ **Reaktionsmöglichkeiten im Betrieb!**
- ▶ **Was den Betroffenen hilft!**



Die Mobbingspirale, ein schleichender Prozess mit Auswirkungen

Es findet statt!

Minderleistung, Fehlzeiten und Fluktuation.

Mobbingbetroffene fehlen häufig wegen psychosomatischer Beschwerden oder um vor der belastenden Situation zu fliehen.

In Deutschland werden jährlich mehr als eine Million Personen gemobbt.

11,2 Mrd. € an direkten Aufwendungen für Krankheitsbehandlung

sowie

13,4 Mrd. € für die indirekten Kosten als Folge des

Produktionsausfalls. ¹

Die Frankfurter Fairness-Stiftung geht sogar von 40 Milliarden Euro aus.



¹ Quelle: Mobbing-Report (BAuA, 2002)

Wo fängt es an?

Fragen, die häufig gestellt werden.

1

Was ist Mobbing?

Der Begriff Mobbing beschreibt negative 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. Mobbing kennzeichnet ein „Machtungleichgewicht“¹

2

Ist das schon Mobbing?

Die Handlungen sind sehr vielfältig.

Der **Betroffene bestimmt**, wie schlimm es für ihn ist.

3

Wann ist der richtige Zeitpunkt einzugreifen?

So schnell wie möglich!

Für das “Opfer” und den Täter ist es gut zu wissen, dass es jemand bemerkt.

4

Wer muss sich darum kümmern?

Im Betrieb gibt es die “Fürsorgepflicht” und gesetzliche Regelungen.



Wo fängt es an?

BAG v. 28.10.2010 – 8 AZR 546/09 – Tz 18

Ein Arbeitnehmer hat Anspruch darauf,

- dass auf sein Wohl und seine berechtigten Interessen **Rücksicht genommen** wird,
- dass er vor Gesundheitsgefahren, auch psychischer Art, **geschützt** wird, und
- dass er **keinem Verhalten ausgesetzt** wird, das bezweckt oder bewirkt, dass seine Würde verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.

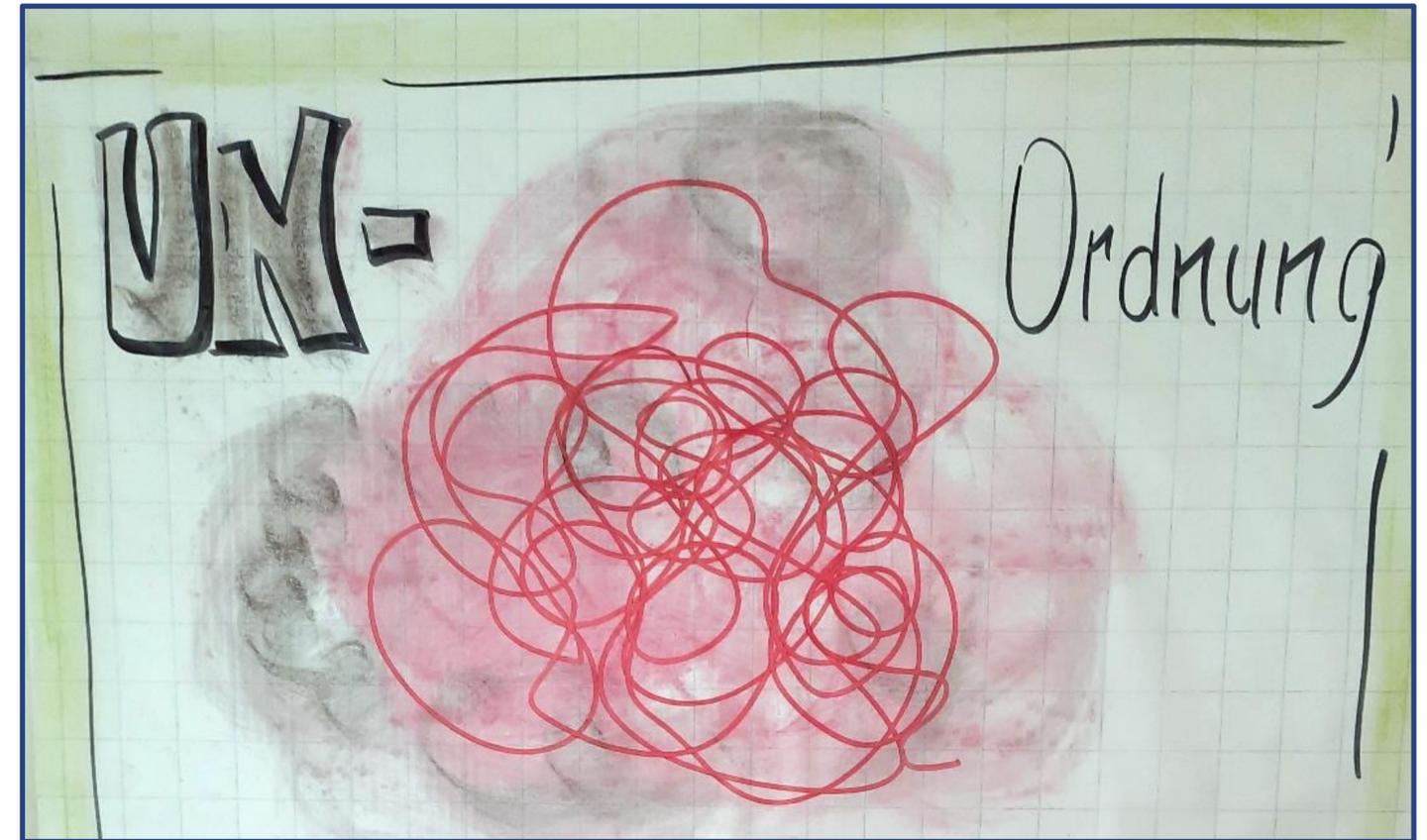
Der Arbeitgeber ist in diesem Zusammenhang insbesondere auch zum Schutz der Gesundheit und des Persönlichkeitsrechts des Arbeitnehmers verpflichtet.



Was im Betrieb auffällig ist!

Folgende Punkte werden als **Mängel in der Arbeitsorganisation** gesehen, die als Ursachen für Mobbing zu werten sind.

- unklare Zuständigkeiten,
- widersprüchliche Anweisungen,
- allgemeine Mängel in der Kommunikations- und Informationsstruktur,
- Monotonie,
- Über- und Unterforderung,
- mangelnder Handlungsspielraum,
- Stress,
- ungerechte Arbeitsverteilung,
- Kooperationszwänge.



Mitarbeiter und auch Führungskräfte können die Orientierung verlieren.

Was mache ich richtig und was falsch?
Was wird von mir eigentlich erwartet?
Werde ich überhaupt noch gesehen?

...



Hinsehen!

Wenn sich die Arbeitskultur und Moral im Betrieb stark verändern, gibt es selten schnelle, kleine Lösungen

- Arbeitsqualität und –Volumen sinkt!
- Krankheitsbedingtes Fehlen steigt!
- Informationen versanden
- Hilfsbereitschaft sinkt!
- Intensität und Lautstärke bei Meinungsverschiedenheiten steigt!
- Beschwerden nehmen zu!
- Klatsch und Tratsch nimmt zu!
- Ausgrenzungen finden statt!



Führungskräfte und KollegInnen können es auch sehen!

Auswirkungen für die Betroffenen

1. ungelöster Konflikt

Am Anfang steht in der Regel ein ungelöster Konflikt. Dem Mobbingopfer wird die Schuld daran gegeben. Es folgen weitere Angriffe auf die Person...

3. Steigerung der Aggression

Typisch für den Verlauf des Mobbings ist eine Steigerung der Aggression, vor allem, wenn sich das Mobbingopfer nicht zur Wehr setzt.

Die Betroffenen rutschen systematisch tiefer...



2. Kontakt – und Informationsverweigerung

Der konfliktgebende Anlass tritt in den Hintergrund und der eigentliche Psychoterror beginnt. Es kommt zu Front- und Parteienbildungen. Das Mobbingopfer selbst wird systematisch isoliert und verunsichert.

4. dem Terror entziehen

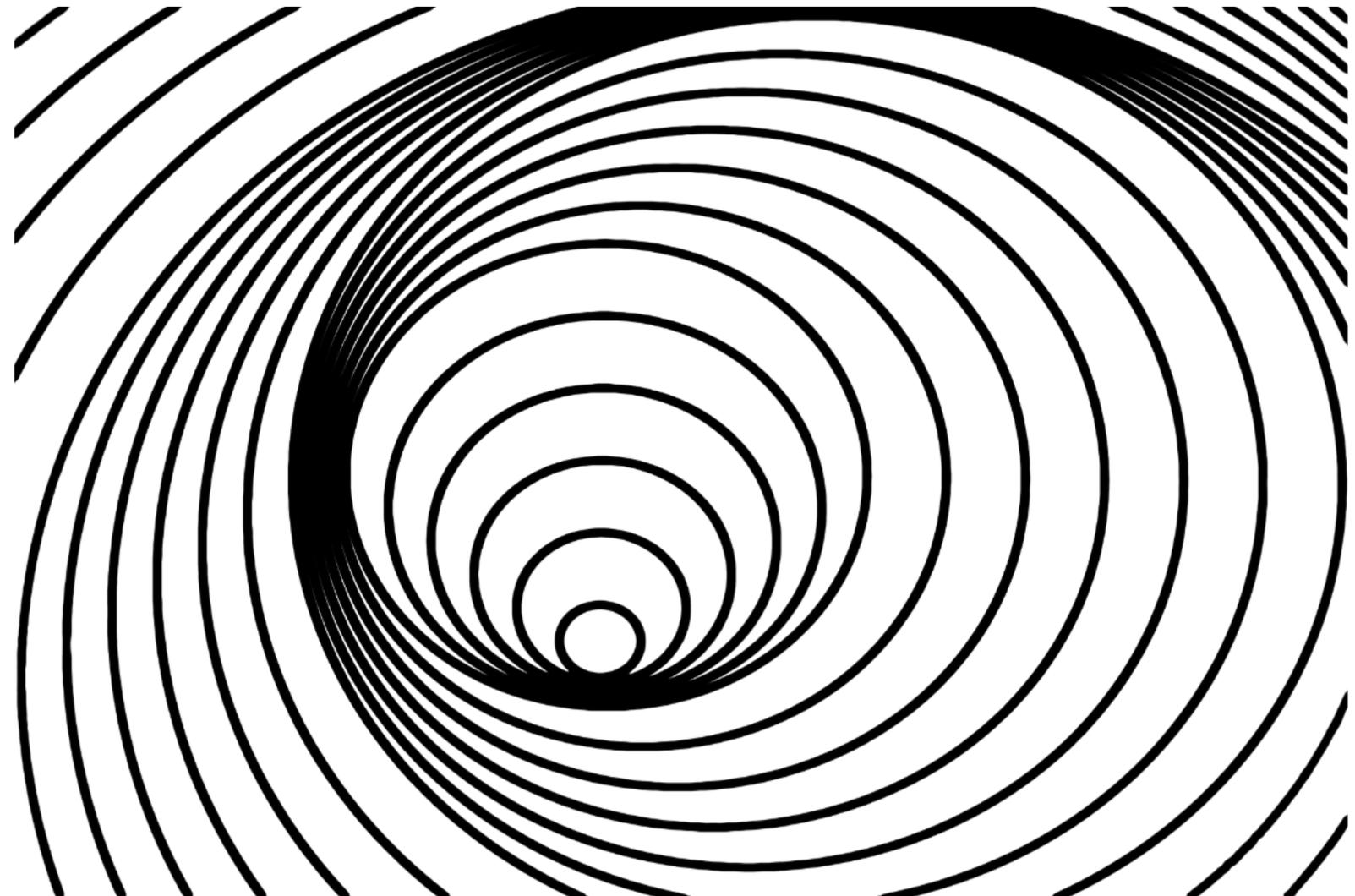
Viele Mobbingopfer sehen in der Kündigung den letzten Ausweg aus ihrer qualvollen Situation.



... und die Folgen

Regelmäßige und feindselige Angriffe die negative Gefühle aufrufen und starke Verunsicherungen bei den Betroffenen auslösen, bleiben in der Regel nicht ohne Folgen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten . In der Tat geben 98,7 % der deutschen Mobbingopfer an, dass sich Mobbing auswirkt:

- Demotivation (71,9 %)
- starkes Misstrauen (67,9 %)
- Nervosität (60,9 %)
- sozialen Rückzug (58,9 %)
- Ohnmachtsgefühle (57,7 %)
- innere Kündigung (57,3 %)
- Leistungs- und Denkblockaden (57,0 %)
- Selbstzweifel an den eigenen Fähigkeiten (54,3 %)
- Angstzustände (53,2 %)
- Konzentrationsschwächen (51,5 %)



Was die Betroffenen oft erleben

Psychoterror permanent

Angriffe auf die Möglichkeit, sich zu äußern

- Der Vorgesetzte oder KollegInnen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern.
- Das Mobbingopfer wird ständig unterbrochen. usw. ...

Angriffe auf die sozialen Beziehungen

- Jemand lässt sich nicht mehr ansprechen.
- Das Mobbingopfer wird wie Luft behandelt. usw. ...

Angriffe auf das soziale Ansehen

- Man verbreitet Gerüchte und macht das Mobbingopfer lächerlich.
- Man macht sich über das Privatleben, Nationalität o.ä. lustig. usw. ...

Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

- Man gibt dem Mobbingopfer sinnlose oder „kränkende“ Arbeitsaufgaben.
- Man weist dem Mobbingopfer keine Arbeitsaufgaben zu. usw. ...

Angriffe auf die Gesundheit

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt. usw. ...



Reaktionsmöglichkeiten im Betrieb Hinsehen!

Transparenz und offener Umgang sind wesentlich.

Vertrauensgespräche, Gruppendiskussionen oder Seminare decken konfliktreiche Aspekte auf und können „bearbeitet“ werden.

- Information, Schulungen und Aufklärung
- Präventions-Strategien und „Hilfe zur Selbsthilfe-Maßnahmen“
- Etablieren einer offenen Kommunikationskultur und Transparenz in der Organisation
- Einrichten von Unterstützungsstrukturen und -netzwerken (durch Vorgesetzte und Kollegen)
- Aufgabenerweiterung und -bereicherung
- Klare Abgrenzungen (Aufgaben- und Kompetenz)
- Regelmäßiger Austausch zu Qualitäts- und Gesundheit im Betrieb
- Maßnahmen zur Steigerung der Eigenverantwortung
- Teamentwicklung, Förderung der Kooperation untereinander
- Sensibilisierung der Mitarbeiter in Bezug auf Mobbing-Prozesse
- Schulung für alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte zum Thema Mobbing
- Regelmäßige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche zur Aufdeckung von Konflikten
- Aufbau von Konfliktlösekompetenzen bei den Mitarbeitern (Kommunikationstrainings, Anti-Stress-Programme etc.)
- Einrichten einer Schiedsstelle, Mobbing-Beauftragten oder Konfliktbeauftragten



Was den Betroffenen hilft

Unterbrechung der Ereigniskette!

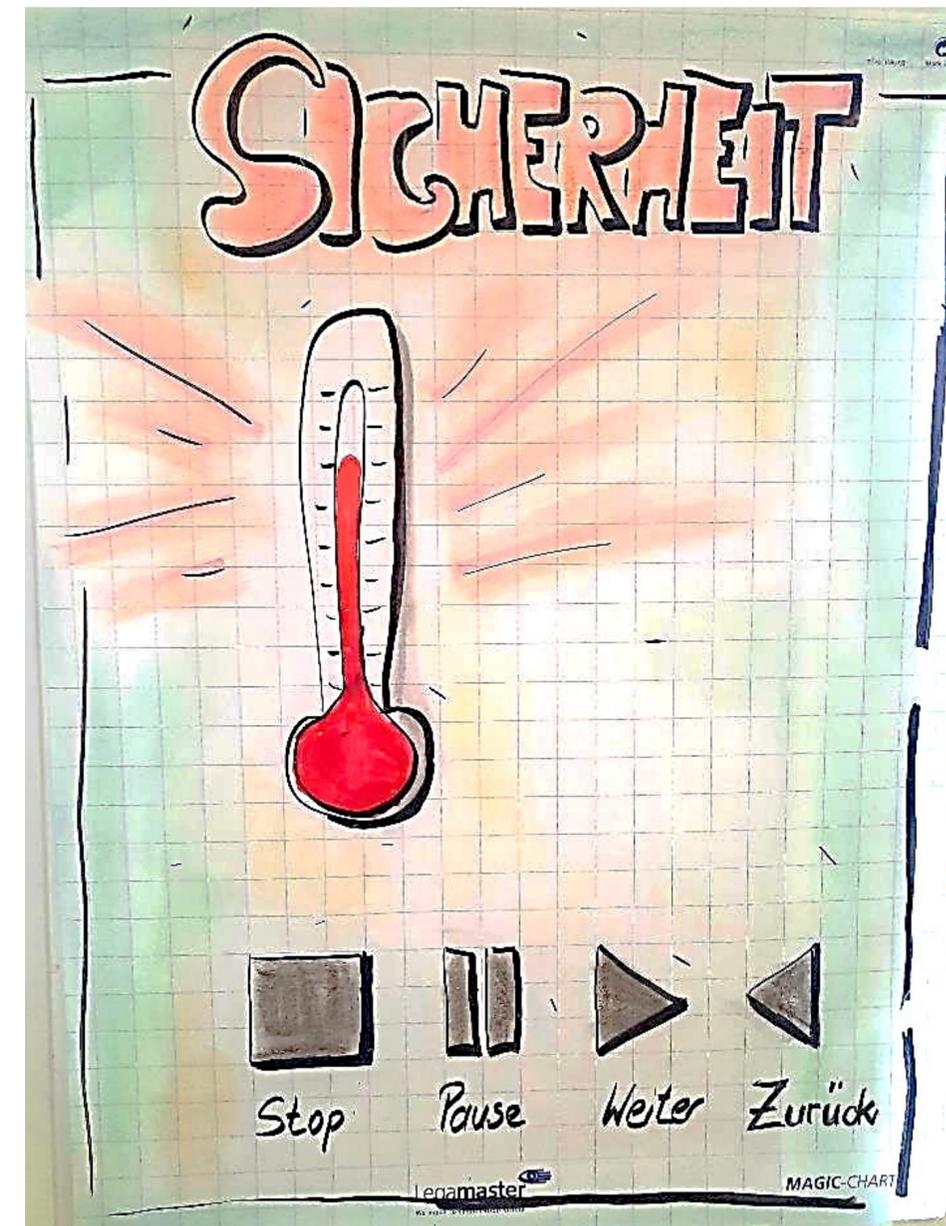
Im Betrieb braucht der Betroffene in der Regel
Hilfe von außen.

Wenn sich zum Beispiel ein Kollege dem Mobbingopfer
beherzt zur Seite stellt, kann Mobbing zum Stillstand
kommen.

Führungskräfte und ggf. Betriebsräte werden hiermit
zum Handeln eingeladen.

Oft ist jedoch professionelle Hilfe von Ärzten, Therapeuten,
Beratungsstellen und Juristen erforderlich.

- **Hinsehen!**
- **Sicherheit gewährleisten**
- **Tempo herausnehmen**
- **...einen Plan haben...**



Was den Betroffenen hilft

Ein Weg zur Selbstbestimmtheit!

Es gibt keine Lösung von der Stange – jeder Mensch braucht etwas anderes.

Je nach Zustand der betroffenen Person wird sorgsam ausgelotet, was jetzt notwendig ist.

Der Mensch muss erst wieder zu Kräften kommen, um die nächsten Schritte mitgehen zu können.

- ...einen Plan haben...
- Einzelgespräche im **Betrieb mit einer Person des Vertrauens**.
- Gegebenenfalls hinzuziehen eines Arztes, der die körperlichen Auswirkungen begleitet.
- Gegebenenfalls professionelle Unterstützung durch einen Coach oder Therapeuten
- Mobbing-Tagebuch führen
- Selbstcoaching-Möglichkeiten
- Eskalationsstelle definieren
- Betriebliches Vorgehensmodell
- ...



**Ich wünsche Ihnen
ein respektvolles und
würdiges Miteinander
im Betrieb !**

Conny Lindner



**Falls Sie
Unterstützung wünschen,
stehe ich Ihnen gerne
zur Verfügung.**

Conny Lindner

**Ostsee-Seminare
Trainerin und Coach**

**Scharbeutzer Str. 16
23684 Scharbeutz**

+49 4524/7039 620

+49 172/3997 663

lindner@ostsee-seminare.de