



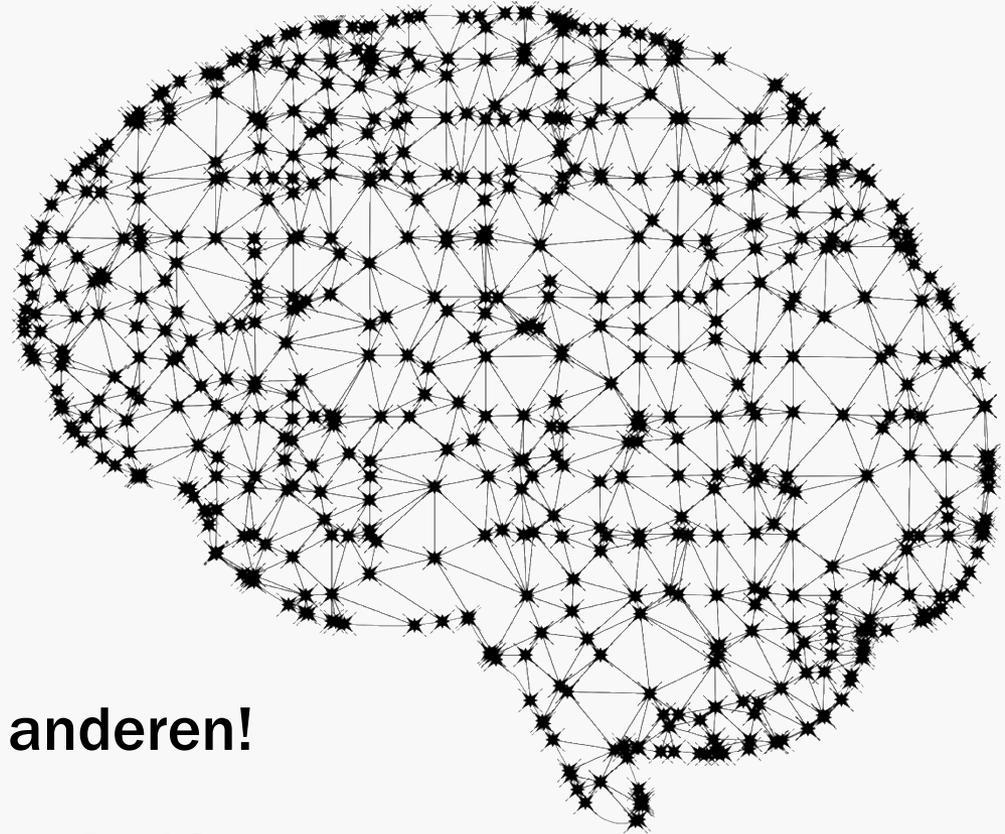
Risiko Mobbing

Vortrag im Rahmen der Veranstaltungsreihe
„Frauen in Führung“



DÖRTHE DEHE
Coaching Training Mediation

Mobbing?



Die Hölle, das sind die anderen!

Jean-Paul Sartre



›Mobbing-Report‹ (repräsentative Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, BAuA)

- ✓ Mobbing ist, wenn Beschäftigte am Arbeitsplatz diskreditiert, gedemütigt, verleumdet, beleidigt, an ihrer Arbeit gehindert, seelisch zermürbt o. körperlich bedroht werden.
- ✓ Jede neunte Person im erwerbsfähigen Alter ist schon mindestens einmal im Laufe des Erwerbslebens gemobbt worden.



Mobbing - ein ganz normales Gruppenphänomen, dass in hierarchischen Strukturen auftritt.

Jede Gruppe ist zu Mobbing in der Lage.

Es gibt Berufsgruppen, in denen sich die Beschäftigten mit mehr Respekt und Achtung begegnen als der Durchschnitt.

Es ist kein Fehler der FK, wenn Mobbing auftritt.

Es ist Aufgabe der FK, etwas dagegen zu unternehmen.

Das typische Mobbingopfer gibt es nicht, es kann jede und jeden treffen.





„Mobbing ist kein Konflikt. (Ein Konflikt besteht darin, dass zwei Menschen oder Gruppen unterschiedliche, unvereinbare Meinungen, Interessen oder Forderungen haben und keine Lösung finden.)

Mobbing hingegen ist ein funktionales Verhalten: Der o. die Täter wollen an Status und Macht gewinnen und werten dazu ein Mitglied der Gruppe gezielt ab, instrumentalisieren es als Opfer. Dabei spielen nicht nur Opfer und Täter eine Rolle: Entscheidend ist die umgebende Gruppe, denn nur sie kann Macht zugestehen.“

Mobbing - Definition

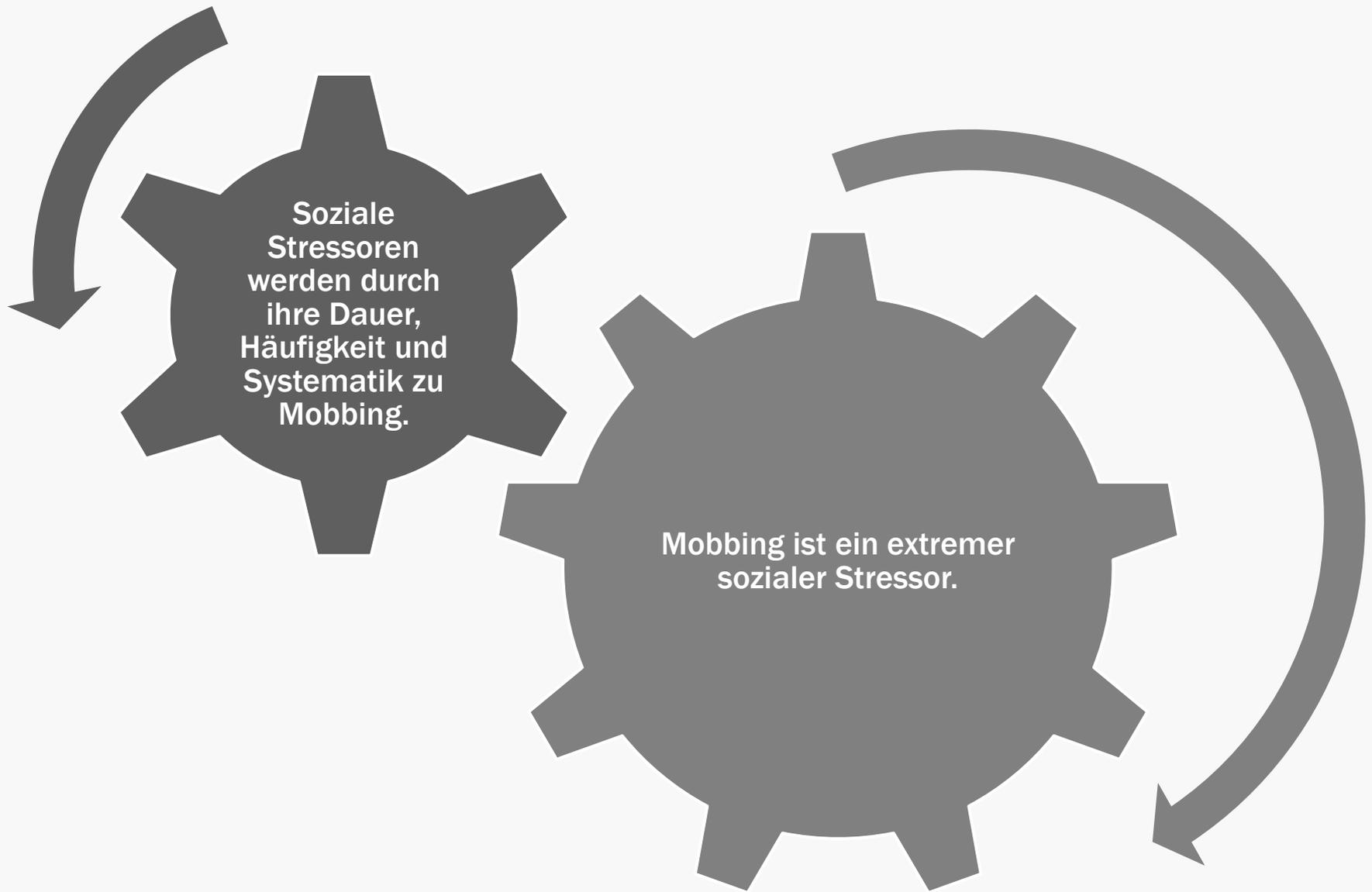


to mob (engl.) = bedrängen, anpöbeln, attackieren, angreifen

Mobbing liegt vor, wenn eine Person am Arbeitsplatz häufig und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird (mind. 1 mal die Woche, 6 Monate lang)

Voraussetzung ist ein fester sozialer Rahmen, wie eine Arbeitsgruppe.





Mobbing ...

**Mobbing besteht darin,
dem Opfer zu zeigen:
Du kannst machen, was du
willst, wir sind stärker.**

**Es geht um Degradierung.
Die Mittel unterscheiden
sich – je nach kognitiven
Fähigkeiten – und werden
mit zunehmender Reife
subtiler.**



Kettenreaktion

Mobbing erzeugt Stress.

**Unter Stress verändert
sich das Verhalten der
Person.**

**Das Verhalten führt zu
Irritationen bei Kollegen
und ruft erneute
Mobbinghandlungen
hervor.**

**Daraus kann ein neuer
sozialer Stressor
entstehen...**



Mobbing hat gravierende Folgen

Viele neuere Forschungsarbeiten zeigen, dass sozialer Ausschluss aus Gruppen zu einer Vielzahl von negativen psychischen und physischen Effekten führt, z.B. zu depressiven Verstimmungen, verringerter kognitiver Leistungsfähigkeit, chronischem Erleben negativer Gedanken und Emotionen, Hoffnungslosigkeit bis hin zu gesteigerter Morbidität und sogar Mortalität (z.B. Hall-Lande et al., 2007).



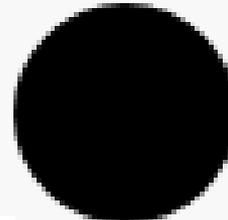
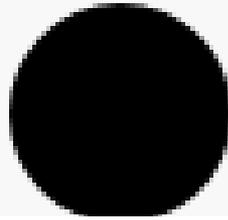
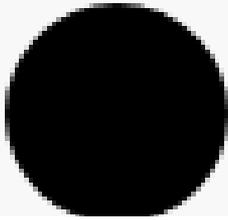
Mobbing hat gravierende Folgen

„Geplagt von Selbstzweifeln und Angst, kämpft ein Mobbingopfer um den Erhalt der eigenen Würde und verhält sich zunehmend unsicher. Das Selbstbild wird destabilisiert. Psychosomatische Stresssymptome wie Durchfall, Migräne, Schlafstörungen, Nasennebenhöhlenerkrankungen und Ähnliches entwickeln sich zu chronischen Krankheitsbildern.“

Auszug aus: Sven Litzcke, Horst Schuh and Matthias Pletke. „Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz.“

- „daily hassles“
- **Leistungseinbrüche**
- **Traumatisierung, PTSD** (Bürgerkriegsopfer vs. Mobbing-Opfer, APA)
- Langfristig erhöhtes Risiko erneuter **Viktimisierung**
- **social pain** – Schmerzzentren
- **social isolation** – Hauptrisikofaktor für psychische Erkrankungen
- **Suizid**

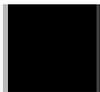
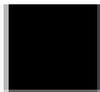
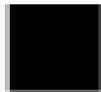




Täter (Aggressor, übt Führung und Macht aus.)

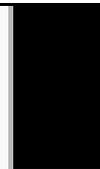
Assistenten (Wasserträger, unterstützen den Täter)

Verstärker (Kollegen, die sich zwar selbst nicht die Hände schmutzig machen, aber durch ihren Beifall das Mobbing als richtig definieren und den Prozess verstärken.)



Verteidiger (schreiten aktiv ein und stellen sich auf die Seite des Opfers.)

Außenstehende (lehnen Mobbing zwar ab, unternehmen aber nichts dagegen.)



Pro-Mobbing-Gruppe und Anti-Mobbing-Gruppe



Mobbing – von Anfang bis Ende; baua.de

Phase 1: Ungelöster Konflikt. Ein Konflikt steht im Raum und bleibt ungelöst; erste Schuldzuweisungen, vereinzelte persönliche Angriffe.

Phase 2: Der Psychoterror beginnt. Eigentlicher Konflikt gerät in Hintergrund; Person wird immer häufiger Zielscheibe systematischer Schikanen; Verlust des Selbstwertgefühls, Isolation und Ausgrenzung.

Phase 3: Arbeitsrechtliche Sanktionen. Eskalation; gemobbte Person ist stark verunsichert, kann sich nicht mehr konzentrieren, macht Fehler – gilt zunehmend als ‚problematisch‘. Folgen: arbeitsrechtliche Sanktionen Abmahnung, Versetzung, Androhung der Kündigung.

Phase 4: Der Ausschluss. Ziel der Mobber ist erreicht: Person kündigt oder ihr wird gekündigt bzw. sie willigt in einen Auflösungsvertrag ein



Mobbing – Zahlen und Fakten

Aus: Der Mobbing-Report, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsbericht 951. Dortmund/Berlin 2002

Gerüchte/Unwahrheiten.....	61,8 %
Arbeitsleistung falsch bewertet.....	57,2 %
Ständige Sticheleien und Hänseleien...	55,9 %
Wichtige Informationen werden verweigert.....	51,9 %
Die Arbeit wird massiv und ungerecht kritisiert.....	48,1 %
Ausgrenzung/Isolierung.....	39,7 %
Als unfähig dargestellt.....	38,1 %
Beleidigungen.....	36,0 %
Arbeitsbehinderung.....	26,5 %
Arbeitsentzug.....	18,1 %

Akzeptabel ist für
den Mobber fast
alles, was den
anderen trifft.



Weitere Fakten zum Mobbing ...

- ✓ Frauen sind häufiger Opfer, haben doppelt so viele Krankheitstage im Vergleich zu männlichen Kollegen, verwenden vermehrt Antidepressiva und leiden unter länger anhaltenden negativen Gesundheitsauswirkungen.
- ✓ Es wird unterschiedlich gemobbt, je nachdem wie alt, welches Geschlecht, welche Hierarchie im Unternehmen ein Opfer hat.
- ✓ Berufsgruppen mit höherem Gefährdungsrisiko: Soziale Bereiche und Verwaltung
- ✓ Besondere Risikogruppe: unter 25 Jährige Frauen in Ausbildung in sozialen Bereichen
- ✓ Das Betriebsklima spielt eine Rolle: Wo Konkurrenz, Überforderung und fehlende Führungsqualitäten vorherrschen, wird mehr gemobbt.



Ich wurde gemobbt, weil/wegen ... (baua.de)

▪ ich unerwünschte Kritik geäußert habe	60,1 %
▪ ich als Konkurrenz empfunden wurde	58,9 %
▪ der/die Mobber neidisch auf mich war/-en	39,7 %
▪ es Spannungen zwischen mir und Vorgesetzten gab	39,4 %
▪ meiner starken Leistungsfähigkeit	37,3%
▪ ein Sündenbock gesucht wurde	29,1 %
▪ meines Arbeitsstils	28,5 %
▪ der/die Mobber meinen Arbeitsbereich haben wollte/-n	24,8 %
▪ meiner angeblich unzureichenden Leistung	23,3 %
▪ ich neu in die Abteilung/Gruppe gekommen bin	22,1 %
▪ meines persönlichen Lebensstils	17,7 %
▪ ich eine Frau/ein Mann bin	12,5 %
▪ meines Aussehens	9,1 %
▪ meiner Nationalität	3,8 %
▪ meiner sexuellen Orientierung	2,2 %
▪ sonstiger Motive	28,2 %
▪ keine Ahnung, warum gerade ich gemobbt wurde	7,9 %



Ansatzpunkte für Intervention



(1) Individuelle Ebene

Emotionale
Unterstützung

Assertivität fördern

Beratungsangebote
nutzen



(2) Gestaltung der Situation

- Schlechte **Arbeitsorganisation** mit unklaren Rollen erzeugt Stress
- Kombination Workload & Autonomie
- Soziale Unterstützung
- Räumliche **Nähe** schaffen
- **Vertrautheit/Sichtbarkeit** erhöhen
- Korrumpierungseffekte, Machtgefälle (Kipnis)



Diejenigen, die Macht über andere haben, nutzen diese Macht auch, um sich Vorteile zu verschaffen und werten darüber hinaus die Person, über die sie herrschen, ab:

- Leistungsergebnisse von Ohnmächtigen werden mehr auf den eigenen Beitrag zurückgeführt oder**
- die Leistung gleich geringer eingeschätzt.**
- die mächtige Person sucht größere Distanz zur ohnmächtigen Person, hört weniger zu, nimmt weniger wahrscheinlich Feedback**

Der Mächtige genießt dabei intrapersonal beträchtliche Vorteile: Mächtige fühlen sich autonomer, authentischer und leben gesünder (Schuster; Kipnis & Fiske) .



(2) Gestaltung der Situation

Die Führungskraft:

- Sympathie zeigen
- Wärme geben
- Gelegenheit zur Leistungsdemonstration



(3) Umgang mit Fehlverhalten - was nicht geht:

Wegschauen und „graduelle Eskalation“

Stanley Milgram → Gehorsamkeitsexperimente. Zeigte, dass die Mehrzahl der Durchschnittsmenschen sich von angeblichen Autoritäten dazu bringen lässt, andere Menschen zu misshandeln.

Besonders Menschen unter autoritärem Einfluss, die

- a) von Geburt an wichtige Faktoren für Gehorsamsbereitschaft mitbringen und Gesellschaft, als etwas sehen, das ein gewisses Maß an Gehorsam erfordert,**
- b) in der Ausbildung die Notwendigkeit des Gehorsams tiefer ins Bewusstsein aufgenommen haben,**
- c) im Beruf weiter darauf getrimmt werden, dass Gehorsam zum Erfolg führt und**
- d) die Gehorsamkeit im Beruf weiterbringt (Belohnung als positive Verstärkung durch Aufstieg).**



(3) Umgang mit Fehlverhalten - was nicht geht:

Wegschauen und „graduelle Eskalation“

„Broken Windows“ (Zimbardo):

Ist die erste Scheibe zerbrochen, werden die nächsten wie bei einem Dominoeffekt folgen.

Die menschliche Hemmschwelle zu asozialem Verhalten fängt an zu sinken, wenn die zivilisatorischen Regeln einen Knacks bekommen, sei er auch noch so geringfügig (Talmann).



→ Null-Toleranz-Politik!!!



(3) Umgang mit Fehlverhalten - Was zu tun ist:

Führung wahrnehmen: Beziehungs- und Lenkungs Komponente (autoritativ)

- Versteckte **Verstärkeranalyse** unter Beachtung des indiv. Wert eines Verstärkers
- Angemessenes Verhalten (aufzeigen) **belohnen** > unangemessenes **bestrafen**
- Prinzip der **geringsten Intervention**
- **Verhalten, nicht Person bestrafen!!!** (Nicht „Sie nerven“, sondern „Ihr Verhalten stört mich“)



(3) Kulturwandel, baua.de

- **Entscheidungen und Arbeitsabläufe für alle Beteiligten transparent machen**
- **Aufgabenstellungen im gesamten Unternehmen kritisch überprüfen**
- **Starre Hierarchien abbauen, flache Hierarchien einführen**
- **Betriebliches Vorschlagswesen einführen**
- **Individuelle Bedürfnisse bei Stellenbesetzungen berücksichtigen**
- **Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter/-innen fördern**
- **Veränderte Betriebsabläufe rechtzeitig kommunizieren**
- **Mitarbeiter/-innen an sie betreffende Entscheidungen beteiligen**
- **Arbeit so gestalten, dass sich die Mitarbeiter als Ganzes einbringen können**
- **Vorgesetzte auch danach auswählen, wie gut sie Konflikte lösen können**
- **Routinetätigkeiten auf mehrere Beschäftigte verteilen**



(5) Prävention

Mobbing-Frühwarnsystem einführen!

Aufklärungsoffensive zum Thema Mobbing im Betrieb starten!

Schulungen für alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte
zum Thema Mobbing durchführen!

Gesundheitszirkel einrichten!

Beschwerdesystem installieren, das sowohl formelle Wege vorgibt, als
auch Raum für informelle Lösungen offen lässt!



Zusammenfassung

- Mobbing findet häufiger statt als angenommen.
- Mobbing ist mit großem individuellen Leid und Leistungseinbrüchen verbunden sowie mit Stress bei Gruppenmitgliedern.
- Möglichkeiten der Führungskraft:
 - ✓ individuelle Ebene, u.a. emotionale und „attributionale“ Unterstützung sowie bei Assertivitätsansätzen
 - ✓ Situationsgestaltung, u.a. eigene Beziehungsgestaltung, räumliche Nähe herstellen, Labelling-, derogation und Machtgefälle verhindern, hohen workload mit mehr Autonomie verbinden
 - ✓ Führung durch „Pädagogische Verhaltensmodifikation“





**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT!**

DÖRTHE DEHE

CONSULTING

Tel.: 0176/99997193
info@doerthedehe.de



DÖRTHE DEHE
Coaching Training Mediation