



Zweck dieses Merkblatts

Dieses Merkblatt soll Vorgesetzten, möglichen Mobbing-Betroffenen sowie Kolleginnen und Kollegen helfen, auf mögliches Mobbing reagieren zu können.

Zum Begriff und Phänomen Mobbing

Mobbing wird im allgemeinen Sprachgebrauch für viele Konflikte am Arbeitsplatz gebraucht, die Folge davon ist, dass der Begriff „Mobbing“ entgegen seinem wirklichen Sinn verwässert wird. Dadurch besteht die Gefahr, dass Mobbing zu wenig ernst genommen wird.

Leymann (1993) hat den Begriff zweckmässig wie folgt beschrieben: „Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist, und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstosses aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“

Leymann hat auch die Mobbing-Handlungen klassiert und typische Beispiele dargestellt:

Mobbing-Bereich	Typische Mobbing-Handlungen
Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der/Die Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äussern ▪ Man wird ständig unterbrochen ▪ Kollegen/innen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äussern ▪ Anschreien oder lautes Schimpfen ▪ Ständige Kritik an der Arbeit oder am Privatleben ▪ Telefonterror ▪ Mündliche oder schriftliche Drohungen ▪ Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten ▪ Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht
Angriffe auf die sozialen Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen ▪ Man lässt sich nicht ansprechen ▪ Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen/innen ▪ Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen ▪ Man wird wie "Luft" behandelt
Angriffe auf das soziale Ansehen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn/sie gesprochen ▪ Man verbreitet Gerüchte ▪ Man macht jemanden lächerlich ▪ Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein ▪ Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen ▪ Man macht sich über eine Behinderung lustig ▪ Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen ▪ Man greift die politische oder religiöse Einstellung an ▪ Man macht sich über das Privatleben lustig ▪ Man macht sich über die Nationalität lustig ▪ Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die sein/ihr Selbstbewusstsein verletzen

	<ul style="list-style-type: none">▪ Man beurteilt den Arbeitseinsatz auf falsche und kränkende Weise▪ Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage▪ Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach▪ Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote
Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation	<ul style="list-style-type: none">▪ Man weist den/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu▪ Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann▪ Man gibt ihm/ihr sinnlose Arbeitsaufgaben▪ Man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter seinem/ihrem eigentlichen Können▪ Man gibt ihm/ihr ständig neue Arbeitsaufgaben▪ Man gibt ihm/ihr "kränkende" Arbeitsaufgaben▪ Man gibt ihm/ihr Arbeitsaufgaben, die seine/ihre Qualifikation übersteigen, um ihn/sie zu diskriminieren
Angriffe auf die Gesundheit	<ul style="list-style-type: none">▪ Zwang zu gesundheitsschädigenden Arbeiten▪ Androhung körperlicher Gewalt▪ Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen "Denkzettel" zu verpassen▪ Körperliche Misshandlung▪ Man verursacht Kosten für den/die Betroffenen, um ihm/ihr zu schaden▪ Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an▪ Sexuelle Handgreiflichkeiten

Hauptursachen des Mobbing sind Missverständnisse, die nicht geklärt werden, Spannungen, die nicht angesprochen und Konflikte, die nicht angegangen werden. Aber Vorsicht, nicht jeder Konflikt ist Mobbing (vgl. dazu obige Beschreibung des Begriffs).

Was können alle gegen Mobbing tun?

Missverständnisse umgehend klären.

Wenn Sie nicht sicher sind, ob Sie etwas richtig verstanden haben, fragen sie nach. Wenn Sie kommunizieren, sorgen Sie dafür, dass Ihre Botschaften richtig verstanden werden.

Nicht vorschnell sein.

Bezeichnen Sie nicht gleich jede/n sofort als Mobber/in, denn das wäre üble Nachrede. Von Mobbing wird erst gesprochen, wenn die Mobbing- Handlungen regelmässig und über mehrere Monate hinweg stattgefunden haben.

Lassen Sie nichts einreissen.

Wehren Sie Sich auch bei kleinen „Unverschämtheiten“, die Ihnen oder Dritten zu nahe gehen, unverzüglich und stellen Sie gegebenenfalls Missverständnisse klar, die dazu geführt haben.

Schützen Sie Schwächere.

Hacken Sie nicht auf Schwächeren herum, die sich nicht wehren können. Schwächere, die von Ihnen geschützt wurden, sind langfristig dankbar. Praktizieren Sie also Zivilcourage, denn wenn Sie sich für Dritte stark machen, zeigen Sie, das man mit Ihnen so etwas nicht machen kann.

Was können Betroffene gegen Mobbing tun?

- Nicht in die Ecke drängen lassen.**
Viele Opfer schweigen aus Scham und werden durch ihr Nichtstun schnell wieder zu Opfern. Das muss nicht sein. Statt immer zu reagieren, können sie die Initiative ergreifen.
- Beschweren Sie sich.**
Sie sollten sich möglichst frühzeitig bei Ihrem/Ihrer Vorgesetzten beschweren, oder – falls der/die Vorgesetzte der Mobber/die Mobberin ist beim nächst höheren Vorgesetzten/bei der Anstellungsbehörde oder suchen Sie das Gespräch mit den zuständigen Personalverantwortlichen.
- Greifen Sie Ihren Ansprechpartner nicht an!**
Die Wahrscheinlichkeit, dass jemand sich für Sie einsetzt, den Sie selber angreifen, ist eher gering. Formulieren Sie Ich-Botschaften.
- Schildern Sie die Folgen.**
"Ich mache seit drei Wochen nachts kein Auge zu" ist überzeugender als "Ich will Ihnen sagen, dass Herr Y ein Mobber und Sie sind auch einer, wenn Sie nicht helfen.
- Sprechen Sie sich aus, holen Sie Hilfe.**
Sei es bei den bezeichneten Vertrauenspersonen oder bei einer Selbsthilfegruppe, bei einer Beratungsstelle, beim Hausarzt, bei Freunden und Bekannten.
- Halten Sie Ihre Hände sauber.**
Nur weil die Anderen mobben, müssen Sie das noch lange nicht. Nicht zurückmobben! Keine Gegenpartei aufstellen! Dies löst den Konflikt nicht, sondern erschwert eine Konfliktbewältigung.
- Führen Sie ein Mobbing-Tagebuch.**
Dokumentieren Sie alle Mobbing-Vorfälle schriftlich und eventuell mit Bild, Datum, Uhrzeit, Ort, Zeugen und Anwesenden. Das erleichtert Ihnen später das Nachvollziehen des Mobbingverlaufs und belegt die Mobbingdauer.

Was können Vorgesetzte gegen Mobbing tun?

- Spannungen und Konflikte rasch ansprechen und lösen.
- Die Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar und transparent regeln.
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung kongruent gestalten und jeder Person die notwendige Entscheidungs- und Handlungsfreiheit gewähren.
- Die Arbeitsanweisungen und Instruktionen der Vorgesetzten klar und verständlich festlegen.
- Klare Information und Kommunikation.
- Rasches und gemeinsames Lösen von arbeitsbezogene Problemen.
- Schaffen eines Arbeitsklimas, das durch Vertrauen, gute Beziehungen unter Mitarbeitenden und angenehmes Verhalten des/der Vorgesetzten geprägt ist.
- Schaffen eines Arbeitsklimas in dem individuelle und gemeinsame Ziele erreicht werden können.
- Mitarbeitende weder über- noch unterfordern.

- Partizipativer Führungsstil (weder Laisser-faire-Haltung noch ein autoritärer Führungsstil).
- Bei Umstrukturierungen Transparenz bezüglich Arbeitsorganisation und deren Veränderung schaffen.
- Eigene Person und eigenen Führungsstil hinterfragen (ermögliche oder fördere ich mit eigenen Verhaltensweisen, Unsicherheit, halbherzigen Entscheiden, Ungerechtigkeiten, unkontrollierten Emotionen oder bestimmten Charaktereigenschaften das Entstehen von Mobbing?).
- Ist die Situation bereits eskaliert, soll der Vorgesetzte über die zuständigen Personalverantwortlichen umgehend professionelle Unterstützung beziehen.

12. Mai 2012ny/ts