

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

«Einzelne Mobbinghandlungen sind kaum je richtig schlimm»

Alle gehen zum Mittagessen, nur einer wird nie gefragt. Was mit Kleinigkeiten beginnt, kann sich zu einem grossen Problem auswachsen, manchmal bis zu Krankheit und Kündigung. Psychologin Claudia Stam über den Umgang mit Mobbing.

Interview: Stefan Krucker

Claudia Stam, was ist Mobbing und woran erkennt man es?

Von Mobbing kann man erst sprechen, wenn jemand am Arbeitsplatz über längere Zeit immer wieder systematisch schikaniert wird. Über längere Zeit heisst mehrere Monate und immer wieder, mindestens einmal pro Woche. Die einzelnen Mobbinghandlungen sind kaum je richtig schlimm. Erst im Gesamtkontext und im Wiederholungsfall kann etwas zu Mobbing werden. Das macht Mobbing auch so schwer erkennbar.

Welches sind die häufigsten Mobbinghandlungen?

Typische Mobbinghandlungen sind, wenn einem immer wieder Informationen vorenthalten werden oder wenn hinter dem Rücken schlecht über einen geredet wird. Das häufigste Mobbing ist das sogenannte Bossing, also Mobbing eines Vorgesetzten gegenüber einem bestimmten Mitarbeiter. In diesem Fall sind typische Mobbinghandlungen ungerechtfertigte Kritik, unhöfliches Verhalten oder dass diese Person von Sitzungen oder gemeinsamen Aktivitäten ausgeschlossen wird, etwa beim Mittagessen. Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist: Behandelt der Vorgesetzte nur mich so oder alle anderen auch? Wenn er alle anderen auch so behandelt, ist das meis-

tens ein Hinweis auf eine Führungsschwäche. Wenn sich das Verhalten gezielt gegen eine Person richtet, ist es eher ein Hinweis auf Mobbing.

Warum wird eigentlich gemobbt?

Ein Hauptgrund für Mobbing ist mangelnde Führungskompetenz: Wenn Vorgesetzte mit Konflikten zwischen Mitarbeitenden überfordert sind, können diese Konflikte in Mobbing ausarten. Oder wenn eine Führungskraft befürchtet, dass ihr ein Mitarbeiter den Job streitig machen könnte, kann Mobbing eine Strategie sein, um den Mitarbeiter klein zu halten. Eine Hauptursache für Mobbing ist also Angst: Angst, jemand könnte zu gut werden, oder beispielsweise auch Angst, dass durch einen besonders engagierten Mitarbeiter auffallen könnte, dass die anderen Teammitglieder nicht so viel leisten. Eine weitere Ursache ist Neid. Wenn beispielsweise eine Person aus einem Team einen Chefposten erhalten hat, machen die anderen Teammitglieder dieser Person manchmal systematisch das Leben schwer.

Was sollte eine Person, die sich gemobbt fühlt, unternehmen?

Als Erstes sollte man immer das Gespräch suchen mit der Person, von der man sich gemobbt fühlt. Man sollte das Problem auf den



Claudia Stam, Inhaberin der Fachstelle Mobbing und Belästigung:

«Ein Hauptgrund für Mobbing ist mangelnde Führungskompetenz.» Bild: zvg

Tisch legen, möglichst mit konkreten Beispielen. Vielleicht können gewisse Verhaltensweisen gestoppt oder aufgelöst werden. Wenn das Verhalten sich nicht ändert, sollte man die nächsthöhere Stufe einschalten, in grösseren Betrieben eventuell auch das HR. Und wenn man auch so nicht weiterkommt, vielleicht auch schon psychische und gesundheitliche Probleme entstanden sind, sollte man eine externe Fachstelle wie die unsere aufsuchen.

Wenn sich eine betroffene Person bei Ihnen meldet, wie gehen Sie vor?

Wir machen eine Standortbestimmung: Wo steht die Person? Wie geht es ihr gesundheitlich? Wie sieht das Umfeld aus? Kann sich die Person überhaupt noch vorstellen, weiterhin dort zu arbeiten? Häufig braucht es zuerst einmal eine gewisse Distanz, eine Auszeit, um zu

überlegen, wie man weiterfahren will. Wenn das geklärt ist, unterstützen wir die Person in Gesprächen mit dem Arbeitgeber und versuchen, Lösungen zu finden, die für beide Seiten akzeptabel sind. Häufig ist die Lösung eine Trennung, weil zum Zeitpunkt, zu dem wir eingeschaltet werden, häufig schon sehr viel passiert ist. Die Leute sind beispielsweise psychisch schon so angeschlagen, dass es ihnen nicht mehr möglich ist, an diesem Arbeitsort zu bleiben.

Müsste man daher nicht bereits viel früher mit einer Fachstelle Kontakt aufnehmen?

Das ist manchmal einfach nicht realistisch, man geht nicht beim ersten auftauchenden Problem zu einer Fachstelle. Kommt hinzu: Wenn wir uns von der Fachstelle Mobbing einschalten, ist das Wort Mobbing automatisch im Raum. Man muss sich aber gut überlegen, ab wann man beginnt, von Mobbing zu sprechen. Wenn das Wort ausgesprochen ist, sind häufig nicht mehr so gute, einvernehmliche Lösungen möglich, weil niemand gerne beschuldigt wird zu mobben. Die Strategie von Firmen ist dann häufig zu sagen: Das ist kein Mobbing, sondern einfach ein Konflikt. Ich lasse das in den Gesprächen meistens offen.

Wie kann man Mobbing verhindern?

Wir bieten Schulungen an, in denen es um die Sensibilisierung für das Thema Mobbing geht. Manchen Personen ist schlichtweg nicht bewusst, dass ihr Verhalten als Mobbing wirken kann. Ausserdem sind wir die externe Vertrauensstelle vieler Firmen. Es ist gesetzlich vorgeschrieben, dass ein Arbeitgeber eine interne

oder externe Vertrauensperson benennt, an die sich Betroffene vertraulich wenden können. Das darf nicht der Vorgesetzte oder das HR sein, da diese immer eine Handlungspflicht haben, was von Betroffenen aber nicht immer gewünscht wird. Wichtig ist auch ein firmeneigenes Reglement, in dem definiert wird, was Mobbing ist und welche Schritte man dagegen unternehmen kann.

Welche Rolle spielt die Firmenkultur?

Wenn die Strukturen und die Kompetenzverteilung unklar sind, ist das Risiko für Mobbing höher, das hat man in Studien immer wieder festgestellt. Umgekehrt helfen klare Strukturen und klare Kompetenzverteilungen gegen Mobbing. Schliesslich ist es auch wichtig, was die Führung vorlebt: Wie gehen Führungskräfte mit Konflikten um? Wenn man Konflikte aus dem Weg geht und gar nicht versucht, wirklich passende Lösungen zu finden, ist das kein gutes Vorleben dessen, was man von den Mitarbeitenden erwartet.

Fachstelle Mobbing und Belästigung

Die private, unabhängige Fachstelle Mobbing und Belästigung berät und unterstützt Arbeitgeber zu allen Fragen in Sachen Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung. Sie berät und begleitet auch Betroffene und zu Unrecht Beschuldigte. Ein weiteres Angebot ist das Coaching von Führungskräften, die selbst von ihrem Vorgesetzten gemobbt werden. www.fachstelle-mobbing.ch