

# Wie man Mobbing verhindert

Dem Begriff Mobbing haftet noch immer an, der Betroffene sei besonders empfindlich. Dabei ist Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz. Als Führungskraft sollten Sie Mobbing schnell erkennen und konsequent dagegen vorgehen.

Text: Borghild Wicke-Schuldt

**U**nter Mobbing versteht man den Angriff auf die Würde und die seelische und körperliche Integrität einer Person durch verletzendes Gesten, Worte, Benehmen und Handlungen, die über einen längeren Zeitraum andauern und das Ziel haben, den Mitarbeiter in einem vergifteten Arbeitsklima zur Aufgabe seines Arbeitsplatzes zu zwingen. Mobbing kann innerhalb eines Kollegenteams auftreten, aber auch durch alle Hierarchien im Betrieb gehen. Dem Phänomen Mobbing wird bei uns nicht die zerstörerische Bedeutung beigemessen, die es in der Wirklichkeit hat. Mobbing ist in Deutschland leider nicht im Strafgesetzbuch als Straftat aufgeführt, so wie es bei Vergewaltigung und Stalking inzwischen der Fall ist. Der Gesetzgeber meint, man könnte gegen Mobbing mit Paragrafen von Körperverletzung angehen. Aber Mobbing ist unterschwerlicher, langfristiger und wirkt zuerst auf die Psyche. Oft folgen dann körperliche Schäden wie Bluthochdruck, Herzrasen, Rückenprobleme, Bandscheibenvorfall, Hautreizungen, Schlafstörungen, Magen-Darm Probleme, Depressionen und Suizid. Viele Menschen, die durch Mobbing ihren Arbeitsplatz aufgeben mussten, leiden unter einer Re-Traumatisierung und sind nicht mehr arbeitsfähig.

## Mobbing ist in sozialen Berufen besonders verbreitet

Häufig betroffen sind beruflich besonders engagierte Frauen ab 50, auch Menschen mit Leitungsverantwortung. In so-

zialen Arbeitsfeldern ist Mobbing am meisten verbreitet. Viele Beschäftigte in Altenheimen werden innerhalb ihres Arbeitsteams – oder auch seitens der Vorgesetzten – nicht anerkannt, sie werden sozial isoliert, hinter ihrem Rücken bzw. in ihrer Abwesenheit wird schlecht über sie geredet. Die Folgen sind Verunsicherung und Ängste, mehr Fehler, seelische und körperliche Krankheiten. Für die Einrichtung wirkt sich das negativ aus und die langfristigen Folgekosten muss die Sozialversicherung tragen.

Eine Heimleitung hat nach dem Betriebsverfassungsgesetz und dem Ar-

beitsschutzgesetz die Verantwortung, dass Mitarbeiter keinen Schaden erleiden. Sie hat für ein gutes Betriebsklima zu sorgen, in dem kein Mitarbeiter von andern unfair behandelt und aus seinem Arbeitsplatz gedrängt wird.

Die Leitung muss erkennen, wenn etwas Unfares abläuft und dafür sorgen, dass Konflikte offen und fair und vor allem für die betroffenen Mitarbeiter auf eine nicht verletzende Art ausgetragen werden.

## Mögliche Anzeichen für Mobbing

- o Immer wenn ein Mitarbeiter nicht im Dienst ist, wird über ihn schlecht geredet. Kleine Fehler werden an die große Glocke gehängt und breitgetreten.

- o Ein zuverlässiger Mitarbeiter kommt plötzlich oft zu spät zur Arbeit, die Kollegen fordern die Leitungskraft zu disziplinarischen Maßnahmen auf. Ein klarer Fall für eine Abmahnung?
- o Ein Mitarbeiter hat das besondere Vertrauen der Heimleitung, z. B. aufgrund einer Funktion als PDL oder als Stationsleitung oder auch in anderer Funktion. Diese Person spricht „vertraulich“ mit der Leitung und gibt ihr viele negative Informationen über einen bestimmten Mitarbeiter. Ist das wirklich ein Vertrauensbeweis oder geht es um heimliche Machtkämpfe?

## Allzu oft ist die Heimleitung selbst in ein Mobbingssystem involviert, ohne sich dessen bewusst zu sein

- o Die PDL beschwert sich bei der Heimleitung über einen Mitarbeiter in einem Pflorgeteam, mit dem die Stationsleitung Probleme hat und fordert disziplinarische Maßnahmen ein. Wie darauf reagieren?

## Strategien gegen Mobbing

Erstens: Über Abwesende darf nur Gutes geredet werden. Das ist „positiver Tratsch“, der ein gutes Betriebsklima fördert. Zweitens: Fehler und problematische Verhaltensweisen werden mit den daran Beteiligten direkt besprochen in dem Arbeitszusammenhang, wo diese entstehen.

Die Heimleitung muss auf die Einhaltung der beiden Regeln zur inter-



Viele Beschäftigte werden sozial isoliert und es wird hinter ihrem Rücken schlecht über sie geredet. Machen Sie als Vorgesetzter deutlich, dass unfaires Verhalten nicht geduldet wird!

Foto: fotolia/lightwavemedia

nen Kommunikation auf allen Ebenen der Einrichtung achten und alle Mitarbeiter darauf verpflichten.

Ist dauerhaft eine schlechte Stimmung spürbar, muss die Heimleitung ein Gespräch mit dem „problematischen“ Mitarbeiter führen. Dieser wird aufgefordert, über seine Situation auf der Arbeit zu berichten und seine Probleme zu benennen. Wichtig sind dabei eine respektvolle Haltung und ein ehrliches Interesse an dem Mitarbeiter. Nach einem offenen Gespräch kann der Konflikt schon ganz anders aussehen. Das häufige Zu-Spät-Kommen könnte z. B. eine Vermeidungsstrategie des gemobbten Mitarbeiters sein, der nur mit Ängsten zu Arbeit geht. Notwendig ist dann ein Gespräch zu dritt, mit der Person, die diesen Mitarbeiter beschuldigt. Hier nimmt die Heimleitung eine neutrale Position ein und versucht, eine sachliche gemeinsame Lösung zu finden. Die beteiligten Personen müssen erfahren, dass Ungerechtigkeiten nicht geduldet werden und Kollegen oder Vorgesetzte, die sich unfair verhalten, nicht gedeckt werden.

Zu beachten ist auch die hierarchische Struktur der Einrichtung. Wenn die nächst höhere Ebene (z. B. PDL) ein Problem ohne eigene Lösungsversuche durch das Gespräch mit den Be-

teiligten nur weiter nach oben gibt mit der Aufforderung zu disziplinarischen Maßnahmen, kann das ein erfolgreiches Mobbingssystem sein, ohne dass dies den Akteuren bewusst ist. Die Heimleitung muss also genau prüfen, welche Ergebnisse gemeinsame Gespräche auf unteren Ebenen bisher gebracht haben und ob die Person mit Leitungsaufgaben ihre Verantwortung wahrgenommen hat.

#### Das Dilemma der Heimleitung

Allzu oft ist die Heimleitung selbst in einem Mobbingssystem involviert, ohne sich dessen bewusst zu sein. Und zwar dann, wenn man Menschen vertraut, die einem die Fehler der anderen aufzeigen. Das ist ein Dilemma, denn schließlich braucht eine Heimleitung Mitarbeiter, denen man vertrauen kann, und auch deren Informationen. Aber Vorsicht: Schnell wird die Heimleitung zum Erfüllungsgehilfen einer anderen Person im Betrieb, die im Hintergrund die Fäden zieht und durch ihre Informationspolitik die wahre Macht in der Einrichtung ausübt. Die Mitarbeiter wissen genau, wer den Einfluss auf die Leitung und das wirkliche Sagen im Betrieb hat.

Gegen diese Mechanismen hilft nur eine freundliche und wertschätzende Haltung des Chefs gegenüber allen Mitarbeitern. Das bedeutet: Keine Bevorzu-

gung einzelner Funktionsträger und das offene Gespräch mit Mitarbeitern aus jedem Bereich und jeder Ebene, wenn Probleme in der Zusammenarbeit und in der Arbeitsleistung auftreten.

Nicht alle Probleme sind intern lösbar. Eine Lösung kann sein, einen Mitarbeiter eine Kur zu empfehlen, eine Beratungsstelle zu vermitteln, einen Arbeitswechsel zu überlegen, eine Abmahnung zu schreiben, oder auch eine Kündigung. Solche Maßnahmen sind in der Regel für die Betroffenen sehr belastend. Sie sollten vorbereitet und begleitet werden durch Gespräche, bei denen man dieser Person vermittelt, dass man sich ernsthaft um eine gute Lösung bemüht, die sowohl im Interesse der Einrichtung ist, als auch dem Mitarbeiter neue Chancen eröffnen kann. Dabei sollte man ihm unbedingt seine positiven Eigenschaften und Fähigkeiten aufzeigen. Das ehrliche Ziel ist nicht, den Mitarbeiter loszuwerden, sondern einen Weg zu finden, wie dieser sein Potenzial besser entfalten kann.

**Borghild Wicke-Schuldt,**  
Dipl.-Pädagogin, Organisationsberaterin, ehem. Heimleiterin. Kontakt: [www.besserleiten.de](http://www.besserleiten.de)

