



Sturmsegler - gegen psychische Gewalt e.V.

Ursachen für Mobbing und mögliche Wege heraus

**Vortrag am 17.03.2013 im Rahmen
der Tagung „Mobbing & Stalking – ein
gesellschaftliches Problem“**

Agenda des Vortrags



- Kurzvorstellung B. Motschenbacher & U. Pook
- Vorstellung des „Sturmssegler – gegen psychische Gewalt e.V.“
- Definitionen Psychische Gewalt, Mobbing, Bossing, Bullying
- Ursachen für Mobbing
- Begünstigende Faktoren für Mobbing
- Fallbeispiele (erfolgreiches Stoppen von Mobbing und Bossing)
- Mögliche Wege aus dem Mobbing
 - Sensibilisierung und Befähigung des Umfelds
 - Befähigung des Opfers
 - Umgang mit dem Täter
- Erfolgsfaktoren für konstruktive Wege aus dem Mobbing
- Vorbeugung im Unternehmen
- Wer könnte helfen
- Literaturtipps

Sturmsegler

– gegen psychische Gewalt e.V.



Kurzvorstellung

- Gemeinnütziger Verein
- Ziele
 - Information und Aufklärung zu psychischer Gewalt
 - Vernetzung von Interessierten, Betroffenen und Experten
 - Steigerung der emotionalen Kompetenz in der Gesellschaft um z.B. Konflikte konstruktiv lösen zu können

Die Ausbildung emotionaler Kompetenz ist unserer Erfahrung nach der effektivste Weg, psychischer Gewalt entgegenzuwirken, sowohl reaktiv als auch präventiv.

Definitionen



- **Psychische Gewalt:**
Ein - bewusst oder unbewusst - systematisch und dauerhaft angelegter Prozess, in dem ein Täter ein Opfer durch verschiedene Mittel **herabwürdigt** oder **emotional schädigt** und dabei auf körperliche Gewalt verzichtet. Die **Gewalt** spielt sich auf der **verbalen, nonverbalen** und **emotionalen Ebene** ab und äußert sich z.B. durch Drohungen, einschüchterndes und kontrollierendes Verhalten, Schuldzuweisungen, Beleidigungen, Verleumdung, Rufmord oder Ignoranz.
- **Mobbing am Arbeitsplatz:**
Jemand wird systematisch und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert, benachteiligt und ausgegrenzt.
- **Bossing:**
Mobbing eines Vorgesetzten gegen unterstellte(n) Mitarbeiter
- **Bullying:**
Mobbing unter Kindern und Jugendlichen

Ursachen für Mobbing



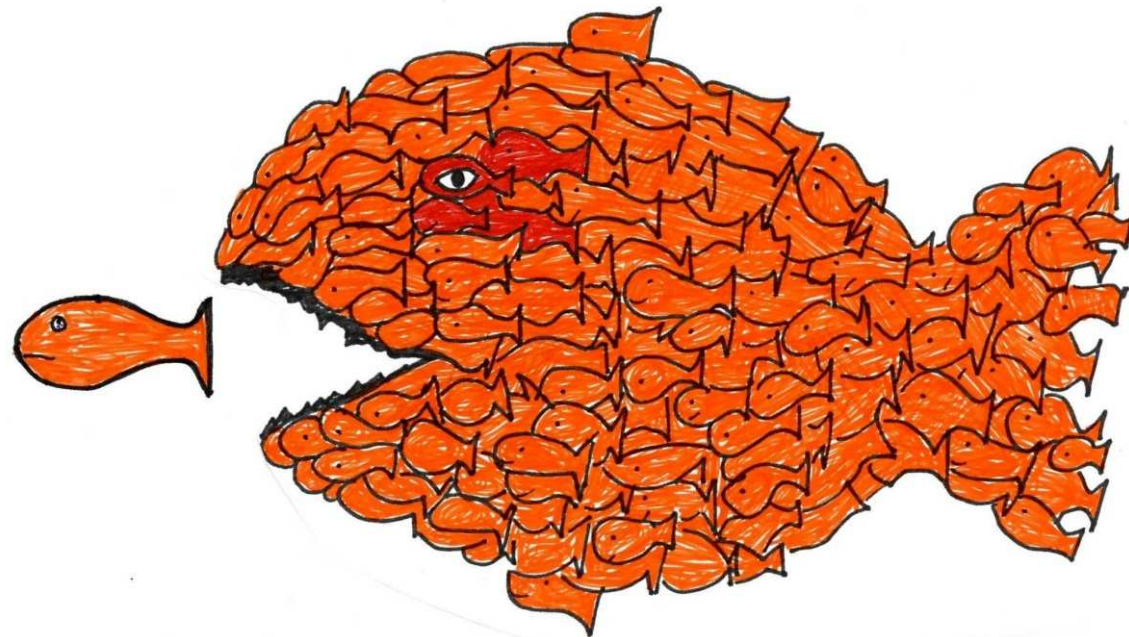
- Ungelöster Konflikt
- Suche nach einem Sündenbock
- Persönlichkeitsstörungen, wie z.B. Narzissmus, Psychopathisches Verhalten
- Minderwertigkeitsgefühl des Täters, Neid
- Opfer, das nun selbst zum Täter wird
- Angst (z.B. vor Bestrafung, Macht- / Statusverlust)
- Existenzangst
- Negatives Menschenbild
- Regimestrukturen
- „Personalpolitisches Instrument“ um Mitarbeiter abzubauen ohne Kündigungen aussprechen zu müssen
- etc.

Begünstigende Faktoren für Mobbing (Milieu für Mobbing)



- Schlechtes Arbeitsklima, Nichtlösen oder Schwelen von Konflikten
- Verdrängen von Konflikten oder Aggressionen, fehlende Gesprächskultur
- Reiner Fokus auf Ergebnisse, Umsatz, Gewinn, statt auf Menschen und Personal-Entwicklung
- Stress, Überforderung, extremer Leistungsdruck
- Schlechte Arbeitsorganisation (z.B. Personalmangel, fehlende Rollen-/Aufgabenklarheit, mangelhafte Arbeitsgestaltung etc.)
- Situationen der Unsicherheit, wodurch (Existenz-)Ängste ausgelöst werden
- Autoritärer Führungsstil, psychische Gewalt als übliches Führungsverhalten
- Passive Täterschaft
 - Nicht-Führung
 - Duldung, Bagatellisierung von Mobbinghandlungen
 - Identifikation mit dem Aggressor (Stockholm-Syndrom)

Fallbeispiel



Wege aus dem Mobbing



1. Sensibilisierung und Befähigung des Umfeldes
 - Führungskraft / Personen mit hohem Einfluss
 - Mitarbeiter / Kollegen / Angehörige
2. Befähigung des Opfers
3. Umgang mit dem Täter

Sensibilisierung und Befähigung der Führungskraft



Zielsetzung:

Mobbing-Kultur in eine konstruktive Konfliktlösungskultur transformieren und neue Normen für die Zusammenarbeit etablieren

Schritte zur Befähigung:

- Aufklärung über Mobbing (z.B. anhand einer Broschüre)
- Beleuchten der aktuellen Situation, Konfrontation mit Mobbinghandlungen
- Reflexion des eigenen Beitrags in Konfliktsituationen
(War ich Täter, Dulder, was habe ich getan um Einhalt zu gebieten?)
- Die Ursache für das Mobbing erkennen und verstehen
- Die Beweggründe des Täters verstehen (≠ rechtfertigen!)
- Den ungelösten Konflikt ansprechen und lösen
- Das Konzept „Gütige Strenge“ einführen
 - Klare Erwartungen formulieren sowohl an aktive Täter wie an passive (Dulder)
 - Grenzen setzen, Konsequenzen formulieren und einhalten
- Coaching-Prozess anstoßen um Nachhaltigkeit zu sichern
- Schulterschluss mit positiven Kräften (Kollegen, Mitarbeitern) herstellen

Sensibilisierung und Befähigung des Umfeldes



Zielsetzung:

- Führungskraft nimmt ihre Mitarbeiter in die Mit-Verantwortung
- Mobbing-Kultur in eine konstruktive Konfliktlösungskultur transformieren und neue Normen für Zusammenarbeit etablieren

Schritte zur Befähigung:

- Aufklärung über Mobbing
- Konfrontation mit den Mobbinghandlungen
- Reflexion: in welcher Mobbing-Phase befinden wir uns?
- Die Ursache (den Ur-Konflikt) für das Mobbing erkennen und verstehen
- Reflexion des eigenen Beitrags in Konfliktsituationen
(War ich Täter, Dulder, was habe ich getan um Einhalt zu gebieten?)
- Klare Erwartungen formulieren sowohl an aktive Täter wie an passive (Dulder)
 - klares STOP sagen zu Mobbing
 - Botschaft: Jeder ist in jeder Situation mitverantwortlich positiv zu gestalten
- Konsequenzen formulieren und einhalten
- Den ungelösten Konflikt ansprechen und lösen & Schulterchluss herstellen
- Coaching-Prozess (einzelner oder des gesamten Teams) anstoßen um Nachhaltigkeit zu sichern

Befähigung des Opfers (1)



Zielsetzung: Stabilisierung und Ausstieg aus Opferposition ermöglichen

Schritte zur Befähigung:

- Anerkennung des Ist-Zustandes und Aufklärung über Mobbing
- Therapie-Prozess oder Coaching mit psychotherapeutischem Fokus anstoßen um nachhaltige Stabilisierung sicherzustellen (hier: keine Psychoanalyse)
 - Anerkennen der Opferrolle
 - Selbstwertgefühl wieder aufbauen (seelisches Immunsystem stärken)
 - Entscheidung treffen, eine Gestalterrolle einzunehmen
- Rechtlicher Beistand
- Mobbing Tagebuch
- Am Schulterschluss mit Kollegen arbeiten
- Die Ursache für das Mobbing erkennen und verstehen
- Den ungelösten Konflikt ansprechen und lösen

Befähigung des Opfers (2)



Nachhaltige Stabilisierung und Stärkung durch geeigneter Therapie:

- Betrachten des Resonanzprinzips „Was mir im Außen begegnet ist ein Spiegel meines Inneren“
Beschäftigung mit Fragen wie:
 - Wozu begegnet mir das?
 - Welche Parallelen gibt es dazu in meiner (Familien-)Geschichte?
 - Was soll ich hier lernen um gestärkt aus der Situation hervorzugehen?
 - Was war mein Beitrag an der Entwicklung der Mobbingssituation?
- Auflösen von unbewussten Mustern und Erfolgsblockaden

Folge:

- Meistern der aktuellen Herausforderung
- Erweitertes Lösungsspektrum für ähnliche Situationen
- Erhöhte Resilienz (Fähigkeit Krisen erfolgreich zu meistern)
- Steigerung der Lebensqualität, Gesundheit und Lebensfreude

Umgang mit dem Täter



Weg A. Ziel: Den Täter stoppen und dominieren, z.B. durch:

- Klare Ansagen von Oben (Hierarchie) und konsequentes Nachhalten
- Sanktionen, Einschränkungen
- (Arbeits-)Rechtliche Konsequenzen

Weg B. Ziel: Einsicht beim Täter erzeugen, z.B. durch:

- Steigerung der Empathie für die eigene Person
- Reflexion der eigenen (früheren) Opferrolle
- Reflexion der eigenen (Existenz-)Ängste und des resultierenden Verhaltens
- Trauern
- Reflexion: was habe ich anderen dadurch angetan?
- Reue entwickeln
- Tat / Ritual zur Ent-schuldigung

Anmerkung: Einsicht beim Täter zu erzeugen ist die herausforderndste Aufgabe, da Täter selten offen für Reflexion bzw. Therapie sind.

Erfolgsfaktoren für konstruktive Wege aus dem Mobbing



- Hohe Qualität des Reflexions- / Therapieprozesses
- Fähigkeit, Schlüsselpersonen (Hierarchie) einzubeziehen, zur Reflexion und in der Folge als Mitstreiter und Mitgestalter zu gewinnen
- Zusätzlich zu rechtlichem auch psychologisches Fachwissen
- Empathie sowohl für Opfer, als auch für Dulder und Täter (= gelebte emotionale Kompetenz)
- Reflexionsbereitschaft sowohl von Opfer, Umfeld, Verantwortlichen und (Mit-)Tätern
- Bereitschaft aus der eigenen Komfortzone auszusteigen
- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen für sich selbst, für andere und die Mitgestaltung des eigenen Systems (Abteilung, Firma, Familie, Freundeskreis, Gesellschaft)
- Reflexion der Erfolgsaussichten und der Frage: Worin investiere ich den Hauptteil meiner Energie? In die gesunden, entwicklungswilligen Zellen? Oder in die, die wollen, dass alles so bleibt wie es ist?

Vorbeugung im Unternehmen



- Auf- bzw. Ausbau einer Vertrauenskultur mit Fokus auf Dialog und aufrichtige Kommunikation
- Erhöhung der Emotionalen Kompetenz und Führungsqualität im gesamten Unternehmen (Weiterbildungsmaßnahmen, Training on the Job, Dialogplattformen, interdisziplinäre Vernetzung etc.)
- Weiterbildung der Verantwortlichen und Betroffenen (in Bezug auf Erkennen und Stoppen von Mobbing, Bossing, psychischer Gewalt) und Überzeugung davon, dass die menschliche Person ebenso zählt wie Wirtschaftlichkeit
- Etablierung von Vorschriften und Normen, die körperliche und psychische Gewalt unterbinden
- Konsequenzen bei Verletzung dieser Regeln transparent machen und leben
- Netzwerk mit Therapeuten / Anlaufstellen (intern und extern)

Wer könnte helfen



In Unternehmen:

- Zuständige Stellen / Funktionen wie z.B.
- Personalabteilung
- Betriebsarzt
- Betriebsrat
- Speziell eingerichtete Stellen für Gesundheitsmanagement
- Interne Beratung für Kulturmanagement / Organisationsentwicklung
- Interne Coaches mit Psychotherapeutischer Ausbildung

Extern:

- Psychologen, Psychotherapeuten
- Coaches mit psychotherapeutischer Ausbildung
- Ausbildungsgruppen für Emotionale Kompetenz
- Beratungsstellen

Literaturtipps für psychologisches Verständnis



- *Tina Wiegand*: Spiral Dynamics – ein Entwicklungsmodell, Artikel in: Die große Welt der Freien Psychotherapie
- *Fritz Riemann*: Grundformen der Angst
- *Eric Berne*: Spiele der Erwachsenen
- *Hans-Joachim Maaz*: Die narzisstische Gesellschaft. Ein Psychogramm
- *Marie-France Hirigoyen*: Die Masken der Niedertracht. Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann
- *Harriet Braiker*: Giftige Beziehungen. Wenn Andere uns krank machen
- *Susan Forward*: Emotionale Erpressung. Wenn andere mit Gefühlen drohen
- *Bruce Lipton*: Wie Erfahrungen unsere Gene beeinflussen

„Mobbingbroschüre“:

- *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*: Wenn aus Kollegen Feinde werden. Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing

Die Sturmsegler

The background image shows three pelicans in flight over a turbulent sea. The birds are positioned across the middle ground, flying from left to right. The sea is dark and choppy, with large, white-capped waves breaking. The overall atmosphere is dramatic and powerful.

**Danken Ihnen herzlich für Ihre
Aufmerksamkeit
und wünschen Guten Flug!**