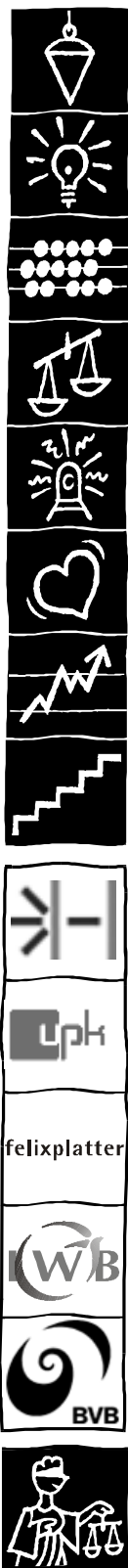


Mobbing und psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz

Ein Leitfaden für die Führungsverantwortlichen
BASEL-STADT



Finanzdepartement des Kantons Basel-Stadt

Zentraler Personaldienst

Der vorliegende Leitfaden will einen aktiven Beitrag zur Vorbeugung von Mobbing und psychosozialen Spannungen am Arbeitsplatz leisten. Er richtet sich an Führungsverantwortliche und folgt § 14 des Personalgesetzes vom 17. November 1999.

1. Prinzipien des Arbeitgebers BASEL-STADT

- Mobbing ist eine Form von Gewalt und Diskriminierung, ein Angriff auf die Menschenwürde und verstösst gegen das Gesetz.
- Mobbing am Arbeitsplatz wird nicht geduldet.
- Psychosoziale Spannungen während der Arbeit werden ernst genommen und angegangen.
- Die Zusammenarbeit auf allen Stufen findet auf der Grundlage des Respekts und der gegenseitigen Wertschätzung statt.
- Die Führungsverantwortlichen sind für die Einhaltung und die Umsetzung dieser Prinzipien verantwortlich.

2. Mobbing und psychosoziale Spannungen

2.1. Mobbing

Unter Mobbing versteht man die systematische Belästigung einer Person am Arbeits- oder Ausbildungsplatz. Englisch «to mob» heisst anpöbeln, über jemanden herfallen. Mobbing zielt darauf, die betroffene Person zu isolieren und zu entwerten. Diese Form von Ausgrenzung und Psychoterror ist eine Extremform der psychosozialen Spannungen am Arbeitsplatz.

Kennzeichen von Mobbing:

- Negative kommunikative Handlungen, die sich gegen eine Person oder eine Gruppe richten, die regelmässig und über einen längeren Zeitraum vorkommen. (Leymann,1993)
- Die betroffene Person erlebt diese Handlungen als gegen sich gerichtet, als verletzend und feindselig. (Niedl,1995)

Mobbing entsteht nicht von heute auf morgen, sondern ist das Resultat eines längeren Prozesses. Auslösend ist häufig ein länger schwelender und nicht ausgetragener Konflikt zwischen Personen, die zu Beginn der Auseinandersetzung gleich stark sind. In der Folge werden einzelne oder mehrere Personen regelmässig und wiederholt versteckten, subtilen feindlichen Handlungen ausgesetzt. Mit der Zeit entwickelt sich ein Ungleichgewicht: Der/die eine Konfliktpartner/in wird zum/r Täter/in, der/die andere zum Opfer. (Kissling, 2004)

Frühe Symptome von Mobbing:

- Das Team löst sich auf > Cliques- und Frontbildung
- Vertrauensverlust, Überwachung und Spionage > Kontrolle

- Verbissene, unsachliche Debatten > Diskussion ohne Ende
- Vermeiden offener Gespräche > Klatsch, Geheimnistuerei
- Isolation eines/einer Mitarbeiters/in > Abseitsfalle
- Opfer wird nicht in Kommunikation einbezogen > Informations- und Kommunikationsstopp
- Keine/r springt mehr für den/die andere/n ein > Unkollegialität

Folgen von Mobbing:

- Mobbing führt früher oder später zu Leistungsabfall, zum Verlust der Motivation, des Selbstvertrauens und des Selbstwertes.
 - Mobbing hat psychische und physische Beeinträchtigungen zur Folge, die für den/die Betroffene/n zur Kündigung, Arbeitsunfähigkeit und Aufgabe der Berufstätigkeit führen können.
- In der Schweiz waren 2002 laut einer seco-Studie in einem halben Jahr 7,6 Prozent der Beschäftigten von Mobbing am Arbeitsplatz betroffen. Beim Arbeitgeber Basel-Stadt könnten demnach heute rund 1300 Mitarbeitende Opfer von Mobbing sein.
 - Dieselbe Studie hält fest: Über die Hälfte der Mobbing-Handlungen gehen von Führungsverantwortlichen aus.
 - Klare und offene Leistungsanforderungen sind kein Mobbing.

2.2. Psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz

Jeder Arbeitsplatz weist ein gewisses Belastungspotenzial aus, das von jedem/r Mitarbeiter/in anders erlebt und angegangen wird. Ein Arbeitgeber hat darauf nur beschränkte Einflussmöglichkeiten. Er ist jedoch gesetzlich dazu verpflichtet, das Mögliche zu unternehmen, um beeinflussbare Belastungen auf ein erträgliches Mass zu reduzieren (vgl. § 14 Personalgesetz vom 17.11.1999). Gemeint sind hier arbeitsbedingte und psychosoziale Belastungen (vgl. Anhang I).

Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz können aus der täglichen Zusammenarbeit, der Aufgabenstellung und der Funktion der arbeitenden Person hervorgehen. Die daraus entstehenden Spannungen können bis zur Erkrankung führen, wenn das individuelle Mass des Erträglichen überschritten wird. Formen von psychosozialen Spannungen sind Konflikte und Mobbing.

Folgende Faktoren tragen zur Entstehung von psychosozialen Spannungen bei:

- Vorgesetztenverhalten
- Kollegenverhalten (auch Konkurrenzverhalten)
- Betriebsklima
- fehlende Anerkennung und Unterstützung
- hohe Verantwortung
- Zeit- und Termindruck
- zu geringer Entscheidungsspielraum
- Informationsdefizite
- Kommunikationsdefizite

- unklare Kompetenzen
 - unklare Aufgabenübertragung
 - widersprüchliche Anweisungen
 - zu geringer Handlungsspielraum
 - Überforderung oder Unterforderung
 - Störungen des Betriebsalltags irgendwelcher Art
- Probleme und Konflikte geben oft wichtige Hinweise auf Umstände, die für die weitere Entwicklung der Organisation (Abteilung, Dienststelle, Betrieb, Department) wertvoll sind und nutzbar gemacht werden können. Doch erst die Auseinandersetzung mit dem Problem oder Konflikt erlaubt es, dessen positiven Impuls für den betrieblichen Alltag sichtbar zu machen.

3. Führungsverhalten

Psychosoziale Spannungen und Mobbing am Arbeitsplatz können nicht ausgeschlossen werden. Führungsverantwortlichen fällt aber bei der Vorbeugung und Lösung dieser Spannungen eine entscheidende Rolle zu. Sie geben mit ihrem Verhalten den Ausschlag, ob sich ein Problem oder ein Konflikt löst oder zu Mobbing entwickelt. Die Fähigkeit, Probleme und Konflikte rechtzeitig zu erkennen, ernst zu nehmen, anzusprechen und ursachenorientiert zu lösen, gehört deshalb zu den wichtigsten Anforderungen an Führungsverantwortliche.

Folgende Führungsprinzipien haben sich im Umgang mit Mobbing und zu dessen Vorbeugung als wirksam erwiesen:

a) Auf der Ebene der Mitarbeitenden:

- Die Mitarbeiter/innen, auch neue, werden unmissverständlich darauf aufmerksam gemacht, dass Mobbing an ihrem Arbeitsplatz nicht geduldet und konsequent geahndet wird.
- Sie wissen, dass konstruktive Zusammenarbeit auf der Grundlage gegenseitigen Respekts stattzufinden hat.
- Probleme und Konflikte gehören zum Berufsalltag. Jeder/jede Mitarbeiter/in ist dafür mitverantwortlich, dass Probleme und Konflikte nicht auf die lange Bank geschoben, sondern rasch, konstruktiv und direkt angegangen werden.
- Wenn ein Problem oder Konflikt nicht aus eigener Kraft gelöst werden kann, können sich Mitarbeitende vertrauensvoll wenden an:
 - ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n,;
 - falls dies nicht erfolgreich ist: an die nächst vorgesetzte Stelle, ohne den Dienstweg einhalten und Repressalien befürchten zu müssen,
 - an ihren Personaldienst oder
 - an ihre Betriebliche Sozialberatung.

b) Auf der Führungsebene:

Die Erfahrung zeigt, dass die oben genannten Prinzipien nur durchgesetzt werden können, wenn sie von der Führung im Alltag glaubwürdig vorgelebt werden. Psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz können angegangen und Mobbing kann wirksam vorgebeugt werden, wenn folgende Grundsätze beachtet werden:

- Führungsverantwortliche legen ein konsequentes und verantwortungsvolles Führungsverhalten an den Tag. Dazu gehört, sich Klarheit über Ziele zu verschaffen und die Erwartungen an die Mitarbeitenden deutlich zu kommunizieren.
- Führungsverantwortliche nehmen Klagen wegen Problemen, Spannungen, Konflikten oder Mobbing am Arbeitsplatz unvoreingenommen entgegen und prüfen sie sorgfältig.
- Probleme und Konflikte werden nicht unterdrückt. Zum positiven Führungsverhalten gehört es, sie als Chance zur Weiterentwicklung zu betrachten und nach Lösungen zu suchen.
- Führungsverantwortliche warten bei Problemen und Konflikten mit Mitarbeitenden nicht zu, sondern bleiben präsent und suchen das Gespräch mit ihnen.
- Mitarbeitende werden geschützt, auch wenn sie kritisiert werden müssen. Eine Massregelung findet nicht vor anderen statt. In einem bilateralen Gespräch kann dem/der Mitarbeiter/in deutlich gesagt werden, wie sich dieser/diese in Zukunft verhalten soll.
- Konflikte sind so lange problemlos, wie die involvierten Personen ihren Standpunkt ungeachtet der betrieblichen Hierarchie gleich stark vertreten können. Zur Führungsverantwortung gehört es, dafür zu sorgen, dass dieses Gleichgewicht zwischen den beteiligten Personen erhalten bleibt.
- Auch Führungsverantwortlichen kann es passieren, dass sie sich in eine scheinbar auswegslose Situation manövrieren und nicht weiter wissen. Sich mit einer Drittperson darüber zu beraten oder eine solche zur Lösung beizuziehen, zeichnet Führungsverantwortliche als konsequent und verantwortungsvoll aus.
- Zufriedene Mitarbeitende sind motiviert. Durch bekundete Wertschätzung wird ihre Motivation gesteigert.

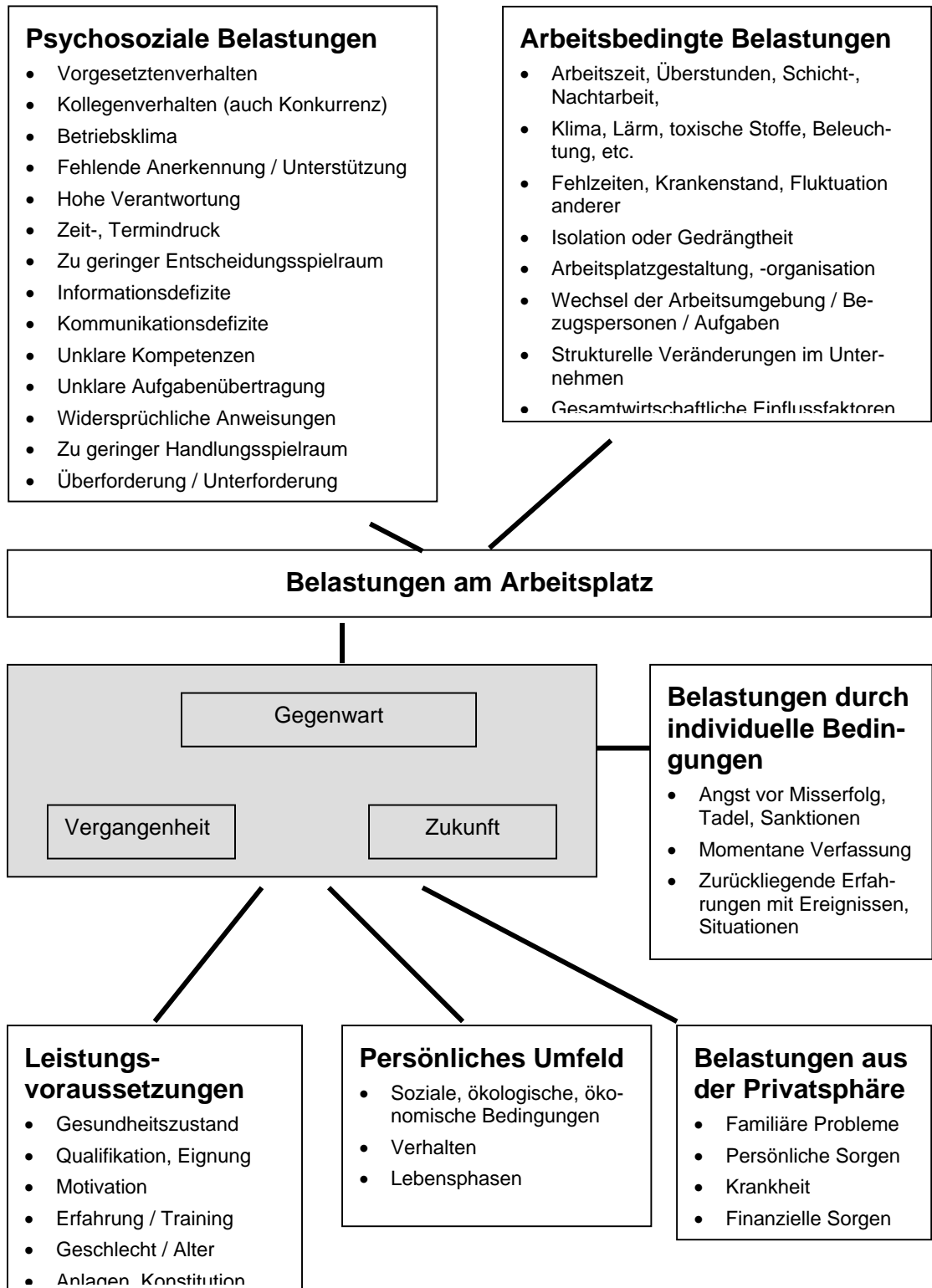
4. Hilfestellung

Hilfestellung gewährt:

- der betreffende Personaldienst,
- die betriebliche Sozialberatung,
- die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung des Zentralen Personaldienstes für Kaderschulung, massgeschneiderte Angebote und persönliche Weiterbildung (www.kurse.bs.ch).

Basel, 15. Juni 2005

Anhang I: Psychosoziale und andere Belastungen am Arbeitsplatz



Anhang II: Literaturhinweise

- Hirigoyen, Marie-France (2002): Wenn der Job zur Hölle wird. Psychische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt. München (C.H.Beck)
- Kissling, Dieter (2001): So breite Rücken gibt es gar nicht – Mobbing früh erkennen. Referat an Inputanlass der Basler Gesellschaft für Personal-Management – BGP. Basel (IfA, Institut für Arbeitsmedizin, Baden; www.arbeitsmedizin.ch)
- Kissling, Dieter (2004): Konfliktpartner wird zum Täter. In: ZVInfo. Bern (Zentralverband Staats- und Gemeindepersonal Schweiz)
- Leymann, Heinz (1993): Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek (Rowohlt)
- Leymann, Heinz (Hrsg.)(1995): Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt)
- Niedl, Klaus (1995): Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten. München u. Mering (Hampp)
- Niedl, Klaus (1995): Wem nützt Mobbing? Psychoterror am Arbeitsplatz und die Personalwirtschaft von Unternehmen. In: Leymann, H. (Hrsg.): Der neue Mobbing-Bericht. Reinbek (Rowohlt)
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden 1-3. Reinbek (Rowohlt)
- seco – Staatssekretariat für Wirtschaft (Hrsg.) (2002): Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz. Bern (seco, Direktion für Arbeit, Bereich Arbeitsbedingungen; www.seco.admin.ch)
- seco – Staatssekretariat für Wirtschaft: Mobbing. Begriff und rechtliche Aspekte. Bern (www.seco.admin.ch)