

Mobbing oder doch „nur“ ein Konflikt? – Beratung im Kontext Mobbing

Univ.Lekt. Billie Rauscher, DSA

Ziele des Seminars:

- Kompetenzvertiefung zum Thema Mobbing allg. / Kompetenzerweiterung in Gesprächsführung bei Mobbingvorwürfen,
- Sicherheit in Beratungssituationen bei Mobbingthemen schärfen,
- Handlungsmöglichkeiten vergrößern, Sicherheit stärken, Selbstentlastungen fördern, Reflexionen der eigenen Praxis (Besonders bei auftretender Hilflosigkeit)
- Ethik/anzustrebende Abläufe und was nicht angestrebt werden soll

Bitte !!!!!

- Bitte alles was hier über konkrete Situationen gesprochen wird, als vertraulich anzusehen, d.h. nicht mit Personen außerhalb des AKG darüber sprechen.
- Bei weiterer kollegialer Besprechung außerhalb dieses Raumes bitte keine Namensnennung oder Nennung sonstiger Merkmale, die den Rückschluss auf reale Gegebenheiten/Personen zulassen.
- Keine persönlichen Urteile oder Abwertungen den geschilderten Beteiligten gegenüber. Bitte um Beibehaltung der professionellen Rolle!
- Sehr wohl darf aber, wenn die Vertraulichkeit gewährleistet ist, über persönliche Reaktionen, Engpässe, Fragestellung, Emotionen, Themen... gesprochen werden.

Definition des Begriffs Mobbing

- Mobbing ist eine der vielfältigen Formen von Konflikten, die zwischen Menschen auftreten können
- *Schikanöse Handlungen einzelner Personen oder einer Gruppe von Personen*
 - *die über einen Zeitraum anhalten*
 - *die sich gegen eine Einzelperson oder auch eine Gruppe richten*
 - *mit der Absicht, das/die Opfer (zumindest in ihrem Ansehen) zu schädigen*

Formen Mobbing

- Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (Übertragung unangenehmer, kränkender und/oder sinnloser Aufgaben, ungerechtfertigte Kritik an den Leistungen des Opfers...)
- Einschränkungen der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz (Räumliche Isolierung, Informationen werden zurück gehalten, Ausschluss von sozialen Aktivitäten..)
- Angriffe auf die Person des Opfers (spitze Bemerkungen und Kritik am Aussehen, Getuschel hinter dem Rücken des Opfers...)

Angrenzende Begriffe

- Konflikt
- Heftiger, wieder aufwallender Konflikt
- Verspottung
- Zurechtweisung
- Entscheidung gegen die eigenen Interessen
- Begründet nicht gleich behandelt zu werden
-?

Phasen von Mobbing nach Leymann

- Am Anfang steht meistens ein schlecht verarbeiteter Konflikt. Die Bereitschaft zu offener Kommunikation bricht beidseitig ab.
- In der sich anschließenden Mobbingphase tritt der ursprüngliche Konflikt in den Hintergrund. Die Angriffe auf das Opfer werden massiver und persönlicher. Durch diesen (schikanösen) Psychoterror am Arbeitsplatz verschlechtert sich häufig die psychische und körperliche Verfassung des Opfers.
- Die dritte Phase ist häufig von einer destruktiven Personalverwaltung geprägt. Gespräche mit Personalverantwortlichen oder Vorgesetzten führen jetzt nur noch selten zu einem Ausweg. Ganz im Gegenteil werden die schlechte Verfassung des Opfers und seine inzwischen geringere Leistungsfähigkeit sogar als Vorwand für eine Versetzung oder Kündigung herangezogen.
- In der letzten Phase kommt es für etwa fünf bis zehn Prozent der Betroffenen zum Verlust des Arbeitsplatzes.
- Die Phasen dieses Modells müssen nicht zwangsläufig in genau dieser Reihenfolge ablaufen, einzelne Phasen können auch ausgelassen werden.
- Heinz Leymann war von 1979 bis 1990 Forschungsleiter am Reichsinstitut für Arbeitswissenschaften. Von 1992 bis zu seinem Tod hatte er an der Universität Umeå einen Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft.

Betroffene....

- Auf Seiten der Mobbingopfer lassen sich bestimmte, in ihrer Person liegende Merkmale feststellen, die sie verletzlicher als andere dafür machen, das Ziel einer Mobbingattacke zu werden. Selbstunsichere Personen beispielsweise, die durch eine hohe Leistungsbereitschaft (Streber) und stark ausgeprägte Gewissenhaftigkeit gekennzeichnet sind und sich dabei noch von der Gruppe absondern (Einzelgänger), haben ein höheres Risiko, zum Mobbingopfer zu werden. Auch äußere Auffälligkeiten und Krankheiten können Auslöser eines Mobbingangriffs sein.

Vorgehen bei Gesprächen

- Erstes Gespräch mit betroffener Person
- Vorsichtiges Abklärung der Fakten bei Vorgesetzten, Kolleg_innen, ehemaligen Koll., anderen Wissenden,
- Ethik des Vorgehens bei Nichtanhörung:
- Direkte® Vorgesetzte®
- Institutsleitung
- Dekan, Vizerektorin

- Runder Tisch????

Mobbing als Begriff verwenden?

- Eher nicht.
- Eher: Problemlage, Konflikt, eskalierter Konflikt, Unklarheit, Uneinigkeit, unterschiedliche Anschauungen, Meinungsverschiedenheiten, unerwünschte Aktionen/Reaktionen,

Probleme bei der Beratung in Mobbingkontexten

- Emotionalität: weinen, schreien, schweigen, Vorwürfe
- Sehr hohe Angespanntheit
- Hilflosigkeit, Verzweiflung, Verzagttheit
- Aggression, Verspanntheit
- Tunnelblick
- Nicht handlungsfähig sein
- In Opfergedanken gefangen sein
- Wenn es durch Vorgesetzte keine Unterstützung geben wird
-?

Nachfragende, die kommen....

- Wie sind Sie zu uns gekommen?
- Selber/ auf Anraten (freiwillig hier oder „geschickte“)

Nachfragende, die kommen....

- Besucher_in, Kläger_in, Kund_in???
- Eine Besucher_in ist eine Person, die von jemanden geschickt/mitgenommen wurde und meist keine eigenen Beschwerden und Ziele hat.
- Eine Kläger_in ist eine Person, die sich als teil eines Problems sieht. Erwarten, dass das Gegenüber sich ändern muss. Befinden sich oft in Opferhaltung, Abhängigkeiten.
- Kund_innen haben eine Beschwerde, ein Ziel, sehen sich als Teil der Lösung und wollen etwas gegen das Problem tun

Nachfragende, die kommen....

Besucher-in	Kläger_in	Kund_in
Freundlich sein,	Komplimente über Leidenfähigkeit, gute Beobachtungsleistung, Ausdauer, viele Versuche „es“ zu verändern, Durchhaltefähigkeit.	Verhaltensaufgaben: Mehr tun von dem was funktioniert, Neues tun, weniger von dem tun, was nicht funktioniert,
Komplimente machen	Beobachtungsaufgaben, die die Selbstwahrnehmung verändern: Problemopfer> Lösungstäter_in	Münze werfen
Transformationsversuche in Kläger_in: Gibt es Beschwerden über die Person, die sie hierher geschickt hat?	Ausnahmen suchen (Auf die Stichwörter: immer, niemals, jedesmal Hypothetische Lösungen (Wunderfrage)	Musterunterbrechungen
	Standardaufgabe des	Überraschendes tun

Was tun mit....

- Beratungsrestistenten Personen?
 - Sehr gekränkten Personen?
 - Unrealistischen Erwartungen-Personen
 - Löcherfragenden?
-
- Welche Handlungen braucht es für eine vertrauensvolle Basis?

Basics einer gelungenen Gesprächsführung

- Aktives Zuhören:
- Problemorientierte Gesprächsführung
- Lösungsorientierte Gesprächsführung

Aktives Zuhören (Carl Rodgers)

- Nach Rodgers sollte: Die Grundhaltung empathisch und offen sein.
- Die Gesprächspartner authentisch und kongruent auftreten.
- Und seinem Gegenüber sollte Akzeptanz und bedingungslose positive Beachtung entgegen gebracht werden.

- *Verbal*
- Zustimmung: „Ja“, „Ich verstehe“, „Da gebe ich dir recht“, sonst sparsam sein mit Äußerungen
- Nachfragen: „Kannst du das bitte noch einmal genauer erklären?“
- Die eigene Meinung vorerst zurückhalten, zuhören heißt nicht gutheißen
- Pausen aushalten und nicht dazwischenreden, sie können ein Zeichen für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit sein
- Geduld haben und den Sprecher nicht unterbrechen, ausreden lassen
- Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen

- *Nonverbal*
- Offener Blick
- Blickkontakt halten
- Nicken
- Notizen machen

- Die Paraphrasierung mit ihren kognitiven Anteilen einer Rückkopplung als ein vermeintliches Mittel durchbricht die eigentliche Bedeutung des aktiven Zuhörens in seiner präzisen Funktion zur emotionalen Unterstützung des Anderen, ist jedoch oft sehr hilfreich als Mittel der Entschleunigung, des vertrauensaufbaus, der sachlichen Zusammenfassung und als Zeichen von Führung.

Problemorientierte Gesprächsführung

- Was genau ist ihr Problem? Gespräche darüber entlasten, unterstützen und beraten. Ernst genommen werden ist Bedingung, Ängste und Emotionen sind oft durch die das Gespräch führende Person anzusprechen. Zeit, Ruhe und eine allgemein verständliche Sprache sollte vorhanden sein.

Problemorientierte Gesprächsführung

- Was genau ist ihr Problem?
- Wann tritt das Problem auf? Wann nicht?
- Wo tritt es auf? /Wo nicht?
- Wie tritt das Problem auf, wie schaut es aus?
- Mit wem tritt das Problem auf?
- Gibt es Ausnahmen?
- Wer macht dann was anders?
- Wie erklärt sich K das Problem?
- Was tut K an Problematischem während der Sitzung?
- Bisherige Lösungsversuche?
- Woran würde K erkennen, dass das Problem gelöst ist?

Lösungsorientierte Gesprächsführung

- Fragen nach der Bestimmung des Ist Zustandes:
Skalierungsfragen
- Fragen nach Ausnahmen, Ausnahmen beschreiben lassen
- Fragen nach der Beschreibung von Lösung
- Fragen danach, woran K erkennen würde, dass eine kleine Veränderung stattfindet?
- Hypothetische Fragen, Wunderfrage,
- Fragen nach bisherigen Lösungsversuchen
- Reflexive Fragen
- Zirkuläre Fragen (Fragen, die einen Unterschied ansprechen, zeitlich, räumlich, emotional, wer/wer nicht, was sagt A über B)

Tipps zur Chronifizierung eines Problems

- Vermeiden Sie es Unterschiede im Zeitverlauf wahrzunehmen!
- Richten Sie die Aufmerksamkeit auf gleich gebliebenes!
- Beachten Sie das, was sich verändert hat nicht!
- Vermeiden Sie es Veränderungen durch ein Ritual zu markieren!
- Betrachten Sie sich grundsätzlich als Opfer!
- Wenn Sie sich eine stabile Problemvergangenheit geschaffen haben, lassen Sie sich von dieser Idee nicht beirren!
- Vergangenheit ist Schicksal und wird sich nie verändern!
- Beschreiben Sie Ihr gegenwärtiges Verhalten als Ausdruck von Defiziten, niemals als sinnvoll auf gegebene Umstände!!
- Malen Sie sich Ihre Zukunft nicht detailreich aus!
- Suchen Sie sich Freunde, die Ihre Ansichten bestärken!!!!!!

Ende

Und ein schönes Wochenende!!!

- Dank für die engagierte Mitarbeit!
- Die besten Wünsche für die berufliche und beraterische Zukunft. Möge dein Tun zum Guten der Welt beitragen!

Billie Rauscher

Billie.rauscher@aon.at