



# Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz

Merkblatt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitende sowie Führungsverantwortliche



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Grundsätze.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Was ist „Mobbing“ – und was nicht? .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Psychosoziale Spannungen können krank machen .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Was können und müssen Vorgesetzte tun? .....</b>	<b>4</b>
4.1 Mobbing vermeiden.....	4
4.2 Mobbing früh erkennen und handeln .....	5
<b>5. Was können Betroffene tun?.....</b>	<b>5</b>
5.1 Mobbing vermeiden.....	5
5.2 Mobbing früh erkennen und handeln .....	5
<b>6. Wo erhalten Sie Hilfe? .....</b>	<b>6</b>

## 1. Grundsätze

Gemäss § 14 des Personalgesetzes ist der Arbeitgeber für die psychische und die physische Gesundheit seiner Mitarbeitenden mitverantwortlich. Mobbing und anderen psychosozialen Spannungen wirkt er im Rahmen seiner Möglichkeiten entgegen.

- Mobbing ist eine Form von Gewalt, ein Angriff auf die Menschenwürde und verstösst gegen das Gesetz. Aus diesen Gründen darf Mobbing nicht toleriert werden.
- Der Arbeitgeber BASEL-STADT verpflichtet die Führungsverantwortlichen zur Prävention von Mobbing und psychosozialen Spannungen.
- Der Arbeitgeber BASEL-STADT verpflichtet die Führungsverantwortlichen, psychosoziale Spannungen, Konflikte und Mobbing ernst zu nehmen und anzugehen.
- Der Arbeitgeber BASEL-STADT verpflichtet die Mitarbeitenden, ihren Teil zu einer offenen, respektvollen Kommunikation und damit zu einem guten Arbeitsverhältnis beizutragen.

## 2. Was ist „Mobbing“ – und was nicht?

Fachleute verstehen unter „Mobbing“ die anhaltende und systematische Diskriminierung eines oder mehrerer Menschen, mit dem Ziel der Ausgrenzung. Weitere Merkmale von Mobbing sind eine zugrundeliegende konfliktbelastete Kommunikation und die Unterlegenheit des Opfers. Mobbing ist eine Form von Gewalt, ein Angriff auf die Menschenwürde und verstösst gegen das Gesetz. Typische Mobbinghandlungen sind:

- Demütigungen
- Verleumdungen
- hinterhältige Anspielungen
- Drohungen
- Ausgrenzungen
- Lächerlichmachen
- absichtliches Unter- oder Überfordern
- Entwürdigungen
- Androhung oder gar Anwenden von körperlicher Gewalt
- u.a.m.

Mobbing hat nichts mit begründeter Kritik oder mit klaren Leistungsanforderungen zu tun. Auch Unhöflichkeit und schlechtes Benehmen stellen noch kein Mobbing dar. Bei Mobbing werden die Würde und die Integrität einer Person verletzt. Mobbing will eine Person ausschliessen und ihr die Zugehörigkeit zum Team aberkennen. Mobbing will ausgrenzen und die Betroffenen durch Schikanen, verdeckte oder offene Aggressionen, Machtmissbrauch oder Gerüchte schädigen. Mobbing ist kein üblicher Konflikt. Mobbing ist ein Konflikt, der bereits längere Zeit andauert und nicht die Lösung des Konflikts, sondern die Ausgrenzung einer Person mit allen Mitteln zum Ziel hat.

Damit schikanierende Verhaltensweisen als Mobbing gelten, müssen sie in voller Absicht und über längere Zeit erfolgen. Gemäss der allgemein anerkannten Definition von Heinz Leymann (1932 – 1999, Betriebswirt und Diplompsychologe, Pionier der Mobbingforschung) müssen Mobbinghandlungen mindestens einmal pro Woche während eines zusammenhängenden halben Jahres stattfinden, um als Mobbing zu gelten.



Der Begriff Mobbing wird auch missbraucht. Umgangssprachlich wird "Mobbing" heute inflationär und ganz allgemein für Streitfälle und unbefriedigende Situationen verwendet. Alltägliche Konflikte werden vorschnell als Mobbing bezeichnet und Unschuldigen wird vorgeworfen, sie würden Mobbing betreiben.

Mobbing ist immer ein Konflikt, aber nicht jeder Konflikt ist Mobbing. So können zum Beispiel krasse Meinungsverschiedenheiten, vorübergehende Konflikte, Wutausbrüche, gelegentliche Streitigkeiten, erbitterte Auseinandersetzungen sowie Differenzen, die objektiv geregelt werden können, nicht als Mobbing bezeichnet werden. Allerdings dürfen auch banal erscheinende Konflikte nicht vernachlässigt werden, weil praktisch jeder Konflikt auch Eskalationspotential birgt und Auslöser von Mobbing sein kann.

Konflikte gehören zum Arbeitsalltag; werden sie offen angesprochen und konstruktiv gelöst, haben sie meist eine positive Wirkung. Länger schwebende und nicht ausgetragene oder ungelöste Konflikte können hingegen Auslöser von Mobbing sein. Mobbing entsteht nicht von heute auf morgen, sondern ist das Resultat eines längeren Prozesses.

### **3. Psychosoziale Spannungen können krank machen**

Ob Mobbing oder nicht – wiederholte und über längere Zeit andauernde psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz können zu gesundheitlichen Problemen, häufigem Personalwechsel und vermehrten Absenzen führen. Vorgesetzte wie Mitarbeitende sind von den unangenehmen Folgen gleichermaßen betroffen. Es liegt also im Interesse aller, diesem Phänomen entgegen zu treten.

## **4. Was können und müssen Vorgesetzte tun?**

### **4.1 Mobbing vermeiden**

Die beste Mobbingprävention besteht darin, ein offenes, wertschätzendes Betriebsklima zu schaffen, innerhalb dessen die Mitarbeitenden sich einbringen dürfen und derart in ihrer Arbeit gefordert werden, dass sie diese sowohl erledigen können (ohne Unter- oder Überforderung) als auch wollen (mit Interesse und innerer Motivation):

- Strukturen klar und transparent gestalten. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aufeinander abstimmen und klar regeln, Erwartungen deutlich formulieren
- die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden bei der Aufgabenverteilung berücksichtigen und Unter- bzw. Überforderung vermeiden, Mitarbeitende ermutigen, ihre Fähigkeiten einzubringen
- den Mitarbeitenden helfen, ihnen Sicherheit bieten, sie fördern
- durch regelmässige Sitzungen und Gespräche die interne Kommunikation sicherstellen
- ein gutes Arbeitsklima schaffen, das geprägt ist von gegenseitiger Wertschätzung und gegenseitigem Respekt
- Mitarbeitende an Entscheidungsprozessen teilhaben lassen und Ihnen Verantwortung sowie den nötigen Handlungsspielraum einräumen, damit sie ihre Aufgaben kreativ und mit eigenen Lösungswegen erfüllen können

- Uneinigkeiten und Konflikte nicht auf die lange Bank schieben, sondern offen ansprechen und bereinigen

## **4.2 Mobbing früh erkennen und handeln**

Beobachten Sie, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in Ihrem Betrieb gemobbt wird, müssen Sie einschreiten. Reagieren Sie auch, wenn Ihnen Vermutungen zu Ohren kommen. Suchen Sie das Gespräch mit der betroffenen Person und zeigen Sie deutlich Ihre Bereitschaft, das Problem zu lösen. Schützen Sie die betroffene Person, indem Sie das Mobbing stoppen, Gefahren abwenden, ein angstfreies Klima schaffen, Intoleranz gegenüber Entwertungen und Schikanen offen im ganzen Plenum deklarieren, die betroffene Person in das Team und die Aufgaben einbinden und bei Beobachtungen sofort intervenieren.

Besprechen Sie mit der betroffenen Person, was zu tun ist und fordern Sie die Person auf, Sie über weitere Vorkommnisse zu orientieren. Entscheiden Sie nicht über den Kopf der betroffenen Person hinweg, das könnte sie in zusätzliche Schwierigkeiten bringen.

Wenn Sie sicher sind, dass eine Person gemobbt hat, müssen Sie ebenfalls einschreiten. Suchen Sie das Gespräch und treffen Sie Vereinbarungen, möglichst in schriftlicher Form, in der Sie auch die Konsequenzen bei Zuwiderhandlung festlegen.

Schützen Sie jedoch auch eine Person, der vorgeworfen wird, jemanden gemobbt zu haben. Der Vorwurf könnte sich als Gerücht herausstellen. Gehen Sie dem Vorwurf nach und prüfen Sie den Sachverhalt.

Kann das Problem nicht gelöst werden, ziehen Sie eine Fachperson bei.

## **5. Was können Betroffene tun?**

### **5.1 Mobbing vermeiden**

Reagieren Sie nicht erst bei Mobbing, sondern bereits bei den ersten Anzeichen eines Konfliktes. Suchen Sie das Gespräch mit der Gegenpartei und geben Sie in einem konstruktiven Gespräch deutlich zu verstehen, was Sie stört. Prüfen Sie, ob Sie Ihre Vorgesetzte oder Ihren Vorgesetzten über die Vorkommnisse in Kenntnis setzen müssen, damit sie/er ihre/seine Verantwortung für ein gesundes Arbeitsklima wahrnehmen kann.

Das Gleiche gilt, wenn Sie durch Anweisungen oder Verhalten einer/eines Vorgesetzten irritiert, verunsichert oder verärgert sind: Sie haben das Recht auf persönliche Gespräche mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten und Sie haben auch das Recht darauf, dass Gespräche in einem respektvollen Rahmen stattfinden. Suchen Sie das Gespräch frühzeitig und klären Sie, was Sie irritiert, verunsichert oder verärgert. Anstelle von Vermutungen und Interpretationen fragen Sie besser nach Erwartungen und teilen Sie Bedürfnisse mit. Denken Sie daran, dass die/der Vorgesetzte Ihnen nicht ansieht, was Sie brauchen.

Reflektieren Sie selbstkritisch, ob Sie eigene Anteile am Konflikt haben und überlegen Sie, was Sie selber beitragen können, um das Verhältnis zu verbessern. Versuchen Sie, die Gegenpartei zu verstehen und geben Sie der Veränderung eine Chance.

### **5.2 Mobbing früh erkennen und handeln**

Bei Mobbing durch Kolleginnen oder Kollegen: Prüfen Sie, ob es sinnvoll ist, mit der beschuldigten Person ein konstruktives Gespräch zu führen. Geben Sie deutlich zu verstehen, was Sie stört und



setzen Sie Grenzen. Informieren Sie die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten. Lassen Sie sich allenfalls beraten.

Bei Mobbingverdacht gegen die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten: Lassen Sie sich beraten. Sie haben die Möglichkeit, sich an die nächst höheren Vorgesetzten, an das departementale HR, an die Betriebliche Sozialberatung oder an die Ombudsstelle zu wenden.

## **6. Wo erhalten Sie Hilfe?**

- HR Ihres Departementes
- Betriebliche Sozialberatung, Abteilung Care Management von Human Resources Basel-Stadt, Spiegelgasse 4, Postfach, 4001 Basel, Tel. +41 (0) 61 267 48 00. Diese Stelle berät sowohl Mitarbeitende als auch Vorgesetzte im Umgang mit persönlichen Problemen und Konflikten
- Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung (POE) von Human Resources Basel-Stadt, Spiegelgasse 4, Postfach, 4001 Basel, Tel. +41 (0)61 267 81 81. Diese Stelle unterstützt Vorgesetzte mit Beratungsangeboten im Bereich der Führungs-, Team- und Organisationsentwicklung
- Mitarbeitenden von öffentlichen Schulen, schulischen Tagesstrukturen oder von Schulheimen steht die Beratungsstelle PZ.BS , Clarastrasse 15, 4058 Basel, Tel. +41 (0)61 267 17 00 zur Verfügung
- Ombudsstelle Basel-Stadt, Freie Strasse 52, 4001 Basel, Tel. +41 (0)61 261 60 50