

Zum klareren Verständnis, in welchem Bereich sich Ihr Unternehmen befindet

Gesunde Betriebe

Es gibt eine Konfliktlösungskultur. Die Führung weiß: "Wo Menschen sind, gibt es Konflikte."

Vorgesetzte (VGS) heißen es willkommen, wenn sich MitarbeiterInnen (MA) mit Problemen/Konflikten an die Führung wenden (Beweis der Vertrauensbasis zwischen Führung und MA).

VGS sind geschult in Konfliktlösung, haben keine Angst davor, wenn solche geschildert werden, da sie gut damit umzugehen gelernt haben und/oder eine ausgeprägte emotionale Intelligenz besitzen.

VGS können die Konfliktsituation gut reflektieren und wissen, dass die Person, die den Konflikt (K) meldet, jemand ist, der sich um ein gutes Betriebsklima bemüht.

Problem- oder K-Schilderungen werden in respektvollem Umgang angenommen. MA wird nicht benachteiligt, weil er einen Konflikt dem VGS meldet.

VGS wissen, dass unaufgearbeitete Konflikte in Mobbing ausarten:

Konfliktlösung steht im Unternehmen an 1. Stelle bzw. an sehr wichtiger Stelle. VGS müssen mit Sanktionen rechnen, wenn sie diesem Anspruch NICHT gerecht werden.

Es wird von der Firmenleitung und allen VGS ein gutes Betriebsklima gewünscht, und aktiv daran gearbeitet. VGS wissen, dass ein gutes Klima die Arbeitsmotivation hebt, die Gesundheit der

Mobbingduldende bzw. -fördernde Betriebe

Konflikte werden "unter den Teppich gekehrt" und sind nicht erwünscht, bzw. **Konflikte sollte es gar nicht geben.**

Vorgesetzte möchten diesbezüglich eher nicht belangt werden (da es Konflikte ja nicht geben SOLL). Am besten ist es, wenn erst gar nichts "aufkommt".

VGS sind **nicht geschult** in Konflikt-Lösung, fühlen sich dadurch beim Herantragen eines Konfliktes leicht überfordert, bzw. haben Angst, das Problem nicht zu "durchschauen" und sich ggf. im Zuge der Lösung „falsch“ zu entscheiden. Also **entscheiden sie gar nicht** (Konfliktlösung wird vermieden & brodelt im Untergrund).

VGS sehen oft denjenigen MA, der den Konflikt " an die Oberfläche" bringt, bzw. meldet, als die Ursache des Problems an - in Folge: der MA als Konflikt-**Aufzeiger** wird "zum Problem für die Führung" - nachfolgend sind negative Konsequenzen für den MA möglich. Das spricht sich herum - in der Folge werden Konflikte nicht mehr gemeldet (= **bestenfalls Nährboden für Mobbing**).

Problem- oder K-Schilderungen werden „automatisch“ unterdrückt & vermieden bzw. wenn dies nicht möglich war, durch autoritäre Anweisung die **Äußerung desselben verboten**. MA kann in Zukunft benachteiligt werden (er wird zum Querulanten, zu jemandem, dem „nichts recht“ ist).

VGS haben Sanktionen zu befürchten, wenn sich in ihrem Zuständigkeitsbereich Konflikte auftun, da die übergeordnete Führungsebene Probleme / Konflikte nahezu "verbie-tet". Würde ein Konflikt auftreten, wäre somit die Führung "schuldig", dafür verantwortlich zu sein. Somit entsteht der **Zwang**, in der eigenen Abteilung „ja keine Probleme“ zu haben. Es gibt naturgemäß keine Sanktionen wenn Führungskräfte ihrem Auftrag in punkto guter Konfliktlösung nicht nachkommen.

Es wird erwartet, dass man als MA gut funktioniert.

Persönliche Belange/Situationen des MA sind nicht von Bedeutung, Anliegen dieser Art eher "lästig".

MA fördert - gesamt die Arbeitsleistung dadurch sehr gefördert wird.

Vorschläge des MA zur Verbesserung in verschiedenen Bereichen (Arbeitsablauf od. sonstige betriebliche Inputs) werden entgegengenommen, geprüft (Zeichen einer guten vertrauensvollen Basis zwischen MA und VGS, Engagement von MA wird positiv gesehen).

Transparenz ist der Führung ein Anliegen.

Die Nachvollziehbarkeit von Führungsentscheidungen für die MA ist dem VGS wichtig.

Es wird Wert darauf gelegt, dass Führungskräfte u. BetriebsrätInnen regelmäßig Schulungen zu Führungsthemen bzw. Mobbing in Anspruch nehmen.

Über Mobbing und Konflikte wird offen gesprochen.

In Hierarchiebetrieben ist man sich bewusst, dass diese nur funktionieren kann, wenn VGS ihre Aufgabe als Ansprechpartner gut und regelmäßig wahrnehmen.

MA werden von VGS immer wieder aufgefordert, sich mit Problemen an die Führung zu wenden (zB bei Dienstbesprechungen, oder auch per Mail, oder in Zusammenarbeit mit dem BR).

Vorschläge des MA werden eher als "Kritik" am Bestehenden aufgefasst. Eigenes "Gedanken über die Arbeit machen" bzw. Engagement ist gefährlich an der Grenze zum „Querulantenentum“. Eine sachliche Prüfung des Vorschlags findet nicht statt, zumeist gibt es auch keine Rückmeldung an den MA (oder direkt bei Übergabe des Vorschlags Veto). Oder: es wird nicht der Vorschlag geprüft, sondern die Annahme bzw. Ablehnung erfolgt in Abhängigkeit von der persönlichen Sympathie des Überbringers.

Transparente Führung ist nicht gegeben bzw. wird auch nicht als Ziel gesehen. Der MA muss „schlucken“, was vorgesetzt wird. Es werden auch keine Bestrebungen gesetzt (oder nur sehr wenig), dass MA Führungsentscheidungen nachvollziehen od. verstehen können. Egal, welche Entscheidung kommt - diese hat man ohne Nachzufragen zu akzeptieren. WENN jemand den Mut hat, nachzufragen, warum diese Entscheidung getroffen wurde, muss er mit negativen Konsequenzen rechnen (so eine Frage wird gleichgesetzt mit Illoyalität gegenüber der Führung, "Aufbegehren", man wird zum "gefährlichen" MA). = ugs. Schatzerlwirtschaft", "wie beim Militär".

Schulungen für Führungskräfte und/oder Betriebsräte werden nicht verlangt, gefördert (sondern eher subtil untersagt). Wenn man eine Schulung machen möchte, ginge das (ohne berufliche Konsequenzen) nur in privatem Engagement und eigene Kostenübernahme. In Firmen, wo Mobbing ein Tabu ist, müsste man die Teilnahme an solchen Seminaren am besten verheimlichen. Mobbingstrukturfördernde Führungen möchten eher verhindern, dass MA oder VGS in Kenntnis von solchen Schulungsinhalten gelangen (da sie sonst befürchten müssten, dass ihr eigener Führungsstil - noch mehr - in Frage gestellt werden könnte.

Allein das WORT "Mobbing" ist im Unternehmen ein TABU.

Die Wahrnehmung der VGS in punkto Anliegen der Mitarbeiter ist wenig ausgeprägt. Das Wissen um ein gutes Betriebsklima & dessen Folgen ist eher „brach liegend“ und somit auch kein großes Thema. Wenn es einmal Thema wird, dann nur oberflächlich bzw. "am Rande“. Bei der Grundstruktur: „Von oben austeilten - nach unten treten“ bzw. „friss oder stirb“ ist das nicht sehr verwunderlich.

MA werden kaum aktiv aufgefordert, sich bei K an die Führung zu wenden. Es wird im Alltag eher oft signalisiert, dass man mit Problemen oder Konflikten nichts zu tun haben will. Ggf. verlaufen solche Anliegen auch einfach im Sand... - oder fallen dem

MA werden von VGS immer wieder aufgefordert, sich mit Problemen an die Führung zu wenden (zB bei Dienstbesprechungen, oder auch per Mail, oder in Zusammenarbeit mit dem BR).

MA im schlechtesten Fall „auf den Kopf“ - wenn zB der andere Konfliktpartner die Situation völlig anders darstellt - und diesem einfach geglaubt wird (ohne weitere Abklärung bzw. Reflexion der K-Situation) Konflikte an den VGS heranzutragen bedeutet:
GEFAHR oder GEFAEHRDET SEIN!
(Konfliktverdrängung = bester Nährboden für Mobbing)

Eine Einbeziehung in die nächste Führungsebene wird als "persönliches Versagen" gewertet - in zweierlei Hinsicht:

- 1) DASS es überhaupt den Konflikt gibt
- 2) DASS man ihn selbst nicht lösen kann/will

Wenn der K vom VGS nicht zu lösen ist (auf dieser Hierarchieebene), kann er sich an seine Führungsebene wenden, und darauf vertrauen, dass achtsam mit dem K und dessen Auflösung zum Wohle aller Beteiligten umgegangen wird.

Vorangegangene K-Lösungsversuche mit der 2. Führungsebene sind frustriert verlaufen & hatte negative Konsequenzen für alle K-Beteiligten. Die Einbeziehung der 2. Ebene wird somit eher vermieden (bzw. werden K überhaupt vor der 2. Führungsebene verheimlicht).

Fazit: K-Umgang, K-Lösung bzw. Nicht-Lösung hängt sehr von der übergeordneten Führung ab. Somit gibt es bei "großen" K, die nur durch die 2. Führungsebene gelöst werden können, keinen Ausweg in Richtung positive Bearbeitung mehr.

KollegInnen unterstützen den mobbingbetroffenen MA, fragen immer wieder nach, ob Hilfe gebraucht wird, bieten sich auch an, ev. gemeinsam das Gespräch mit der Führung zu halten, bzw. regen die offene klare K-Lösung an.

KollegInnen sind eher zurückhaltend in punkto emotionaler Unterstützung, sie hören zwar zu und signalisieren Verständnis, halten sich aber "aus allem" hinaus. Sie möchten in nichts "hineingezogen" werden & verhalten sich eher vermeidend, wenn das Gespräch auf die K-Situation kommt. Oft ziehen sie sich ganz zurück, oder mobben - aufgrund von vorangegangenem Rufmord - aktiv (subtil) mit.

Wenn ein MA dem VGS (subtil) aggressives Verhalten eines Kollegen meldet, wird dies SEHR ERNST genommen. Der K-Reflexion aus Sicht des MA wird angehört. Es wird alles dazu getan, in einem gemeinsamen (gut vorbereiteten!) Gespräch mit den K-Beteiligten die Situation zu lösen.

MA, die einem VGS (subtil) aggressives Verhalten melden, werden nicht ernst genommen. Der MA wird als „**verzerrt wahrnehmungsfähig**“ eingestuft, als „**alles auf sich beziehender**“, **sensibler Mensch, und somit als unglaubwürdig**. Dies verhindert die Konfliktlösung (und schützt den Mobbingtäter). Es besteht keine Chance mehr, auf Führungsebene Gehör zu bekommen. Mobbingziel damit erreicht.

MA, die einem VGS (subtil) aggressives Verhalten melden, haben keine Nachteile zu befürchten. Im Gegenteil, der VGS ist dankbar, dass der K bearbeitet werden kann (im Sinne der wichtigen Mobbingprävention und in Kenntnis der schädigenden Folgen für den Betrieb).

MA, die einem VGS (subtil) aggressives oder mobbendes Verhalten MELDEN, werden direkt oder indirekt beschuldigt, einen Kollegen "schlecht zu machen", für negatives Betriebsklima zu sorgen, sie werden verdächtigt, durch Herabsetzen und Diskreditieren des Kollegen selbst Vorteile herauszuschlagen zu wollen & werden in Zukunft vom VGS misstrauisch behandelt (in Kombination mit der Unglaubwürdigkeit dauerhafter Verlust d. Vertrauens bei VGS).

KollegInnen, die mobben, haben Sanktionen zu befürchten bzw. werden sanktioniert (Verwarnung, Eintrag Personalakte, Versetzung, Kündigung).

MobbingtäterInnen haben in der Regel **keine Sanktionen** zu befürchten. Sie gelten eher als "die Gestandenen", die mit allem zurechtkommen (solche Personen sind bei VGS sehr beliebt, denn „mit denen gibt's nie Probleme...“. Da das mobbende Verhalten der Koll. vom VGS oft nicht „geglaubt“ wird, wird der Mobbingtäter nachfolgend besonders geschützt (da der VGS ja der Meinung ist, es besteht eine ungerechtfertigte Beschuldigung seitens des Mobbingbetroffenen).
Durch den Schutz des MT ist das MO **nachfolgend verstärkten Mobbinghandlungen** ausgesetzt.

Geschulte VGS wissen, dass Mobbing ein PROZESS ist, dem NUR durch Einschreiten der Führung Einhalt geboten werden kann.

VGS 'wissen' nicht, wie Mobbingdynamiken wirken, dass **Mobbing ein schleicher Prozess** ist und dass sie Mobbing (sehr) fördern, indem sie sie das Vorhandensein negieren bzw. den Tatbestand "Mobbing" überhaupt nicht ernst nehmen.

Mobbingduldende Betriebe bieten eventuell sogar externe Supervisionsangebote an & übernehmen teilweise dafür die Kosten. Das Hauptziel dadurch ist jedoch nicht die gute Konfliktlösung, sondern das indirekte „Untenhalten“ des Mobbings, gepaart mit dem Ziel, den MA auch über diese Ebene mundtot zu machen.

Firmen bieten externe Beratungs- und Supervisionsangebote an und übernehmen die Kosten und/oder haben innerbetrieblich geschulte Personen dafür (die ihre Sache erfahrungsgemäß gut lösen und von den MA rege kontaktiert werden).

Es läuft eine "Zusammenarbeit" zwischen Firmenleitung & SupervisorIn (diese verbietet idem Äußerung zur Mobbingthematik, negiert vorgefallene Mobbinghandlungen, stellt den MA zB als "immer schon krank" hin, nimmt die Führung in Schutz etc.).

Fazit: auch hier keine Hilfe (zusätzlich psychische Gewalterlebnisse durch angeblich neutrale Supervisionsstelle).

Zudem ist - wenn man draufkommt, wie es "läuft", zu befürchten bzw. eigentlich schon die Gewissheit da, dass die externe SupervisorIn laufend die Gesprächsinhalte an die Führung weitergegeben hat.

Eine andere externe Supervisionsstelle wird seitens der Firmenleitung oft abgelehnt (mit dem Verweis: wir haben „unsere“).

Der Kreislauf ist geschlossen.....