

# Mobbing unter Kollegen – auch bei uns?

„Pssst, da kommst sie! Schon am Montag mit einer Leidensmiene!“

„Die neue Kollegin ist eine ganz schöne Streberin, so wie die sich bei der Schulleitung ins Zeug legt. Die sollte mal lieber den Ball flach halten.“

„Die Klasse 7 a wird immer schwieriger“ – „Finde ich gar nicht, ich komme gut mit denen zurecht. Was Du immer hast.“

„Guck mal, jetzt ist die schon wieder krank und wir müssen Vertretung machen.“

„Die letzte Sitzung war ja wohl noch schlimmer als die davor. Ist doch nichts bei rausgekommen, die Schulleitung mäht sich aus und wir halten still.“

Kommt Ihnen das bekannt vor? Sicher, denn Mobbing unter Kollegen ist in seinen ganzen Facetten mittlerweile auch an Schulen weitverbreitet. Der Name Mobbing taucht schnell im Zusammenhang mit ungeklärten oder schwelenden Konflikten auf. Der englische Begriff beschreibt eine Umgangsweise zwischen Menschen. In der Übersetzung heißt es: Mob = Pöbel, mobbish = pöbelhaft und meint damit so etwas wie Anpöbeln und Fertigmachen.

Unter Mobbing sind nicht die normalen alltäglichen Konflikte zu verstehen, sondern Handlungen und Verhaltensweisen negativer Art, die durch ein oder mehrere Teammitglieder oder Personen gegen einzelne Kollegen oder Personen gerichtet sind - um ihn oder sie fertig zu machen. Und dies über einen Zeitraum der länger als 6 Monate währt.

Wann spricht man von Mobbing? Horst Kasper nennt fünf Merkmale:

1. Ein Konflikt hat sich gefestigt.
2. Von zwei Konfliktparteien ist eine, zumeist eine einzelne Person, in die Unterlegenheit geraten.
3. Diese Person wird häufig
4. und über eine längere Zeit angegriffen oder drangsaliert.
5. Diese Person hat kaum die Möglichkeit sich aus eigener Kraft aus ihrer Situation zu befreien.<sup>1</sup>

Bekannt sind Mobbingsituationen natürlich unter Schülern, was Lehrer als Beobachter oft sehr sensibel wahrnehmen. Doch Mobbing tritt auch in den eigenen Reihen auf, im Kollegium.

## Was bewirkt Mobbing?

Die mobbende Person bekommt Stärke und Macht und erreicht eine

wichtige Position, die gemobbte Person erfährt Unterlegenheit und Angst. Wer andere mobbt, findet darin ein Ventil für Aggressionen, stärkt sein Zugehörigkeitsgefühl und wertet sich selber auf, indem er bewusst andere abwertet.

Diese Beweggründe sind menschlich, gerade dann, wenn Anforderungen Gefühle von Überforderung und Stress bewirken. Aus dem „Hinter dem Rücken tuscheln“ kann schnell mehr werden, wenn ich selbst nicht in Balance bin.

„Über Dritte sprechen ist ein menschliches Bedürfnis, denn es entlastet die Seele und hilft, Emotionen loszuwerden. Wir können uns in kühnen Verallgemeinerungen ergehen, schimpfen oder uns lustig machen, ohne dass wir zur Rechenschaft gezogen werden. Das verschafft uns eine kurze Pause vom Ernst des Lebens, wir tanken auf. Wir sprechen aber nicht nur über Dritte, um uns abzureagieren, sondern auch, um zu überprüfen, ob wir mit dem, was wir erleben, denken und fühlen, alleine dastehen oder nicht.“<sup>2</sup>

Der Übergang vom alltäglichen Tratsch und Klatsch zum Mobbing ist schnell geschehen, wenn zunehmend eine Person ins Visier genommen wird und aus dummen Bemerkungen gezielte Verletzungen und Verleumdungen werden.

Im Katalog der 100 Mobbing Aktivitäten finden sich u.a. diese Angriffsebenen:

Angriffe auf die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen, auf die soziale Integration am Arbeitsplatz, gegen das soziale Ansehen im Beruf, gegen das Selbstwertgefühl, die Privatsphäre, gegen die Gesundheit und körperlicher Unversehrtheit. Destruktive Kritik und Versagen von Hilfe.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kasper, Horst. *Mobbing in der Schule*, AOL, Lichtenau, 1998

<sup>2</sup> Schlehner, Elke. *Molzahn, Rainer. Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels*. Gabal Verlag, Offenbach, 2007

<sup>3</sup> <http://forum.mobbing-gegner.de/mobbing/katalog-der-100-mobbing-handlungen-nach-wolmerarth-und-ess-t338.html>



Sandra Masemann, Jahrgang 1975, ist Diplom-Sonderpädagogin, Spiel- und Theaterpädagogin (BUT) und hat eine 5-jährige Berufserfahrung als Sprachtherapeutin und mehrjährige freiberufliche Dozententätigkeit für diverse Universitäten & Fachhochschulen. Seit 2005 ist sie selbständige Trainerin mit den Schwerpunkten: Unternehmenskultur, Team- und Personalentwicklung, Unternehmenstheater, Train the Trainer, Pflege-Training und Beratung.



Die Schule hat mehr und mehr Aufgaben zu erfüllen, die in Familien nicht mehr gelöst werden können.

Lehrer erhalten im System Schule zu wenig Unterstützung bei Problemen. Probleme werden eher verschwiegen, zu wenige suchen eigenaktiv Hilfe durch Coaching, Beratung oder Fortbildung. Dies ist in vielen anderen Berufen eine Selbstverständlichkeit.

Und vieles mehr.

Um diesem Druck standzuhalten, wird innerhalb des Systems gemobbt. Wer gut zurecht kommt wird beneidet, wer Schwäche zeigt kann schnell zum Sündenbock für Ärger und Frust werden.

Die Folgen von Mobbing sind schwerwiegend, sie reichen vom klassischen Stress über eine posttraumatische Stressbelastung, bis hin zu Ausgrenzung und Stigmatisierung. Mobbing endet nicht selten mit einem Arbeitsplatzwechsel, Burn-Out oder in der Frühverrentung.

Was genau können Sie als Schulleitung tun, damit Mobbing gar nicht erst auftritt, bzw. recht schnell wieder verschwindet?

## Hilfreiche Fragen und Tipps zur Mobbingprophylaxe:

Atmosphäre:

Wie ist die Atmosphäre? Wo und wann gibt es Veränderungen in der Atmosphäre? Warum und wann ändert sie sich. Sie als Schulleitung können hier positiv intervenieren, indem Sie selber eine offene Atmosphäre schaffen, in der Störungen sofort aufgegriffen werden.

Kommunikationsstil:

Wie ist der Kommunikationsstil? Welcher Jargon herrscht in Ihrem Umfeld, wie wird wann kommuniziert. Setzen Sie sich als bestes Beispiel voran. Achten Sie im Alltag und speziell in Besprechungen darauf, dass: Es eine Tagesordnungsliste gibt, die vorher aushängt, die jeder kennt. Dass jeder zu Wort kommt. Dies kann gut mit einem Sprechstein in Form von Rederunden erfüllt werden.

Sprechen Sie gezielt „Irritationen“ und andere unklare Gefühle an, sagen Sie: „Sie haben das Gefühl, hier gibt es ungeklärte Konflikte“, etc.

Teilhabe – Gewichtung:

Wer schließt sich aus Gesprächen aus, wer steht im Mittelpunkt? Wer passt sich wo wie an, wer nicht? Wer nimmt an Gesprächen teil, wer nicht.

## Worin liegen die Ursachen für Mobbing im Kollegium?

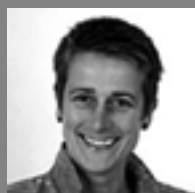
„Zu Mobbern können Mitarbeiter sowohl bei Überlastung als auch im Falle von Unterforderung werden. Überlastung entsteht, wenn der Mitarbeiter mehr zu tun hat, als er bewältigen kann. Der dadurch entstehende Stress wirkt begünstigend für Mobbing. Von qualitativer Unterforderung spricht man dann, wenn Mitarbeiter z.B. durch Automatisierung verschiedener Vorgänge nicht mehr genug geistig gefordert sind. Sie wenden sich dann einem Feld zu, in dem sie „kreativ und geistig aktiv“ sein können und mobben sozusagen aus Langeweile. Sie mobben lieber als geistig zu verkalken.“<sup>4</sup>

In der Schule ist eine besondere Herausforderung der gesellschaftliche Druck von außen und die mangelnde Vorbereitung in der Lehrerausbildung auf alltägliche Herausforderungen:

Lehrer haben in Deutschland keinen guten Ruf

In internationalen Vergleichen schneidet das deutsche Schulsystem schlecht ab.

<sup>4</sup> Oppermann-Weber, Ursula. *Mitarbeiterführung*. Cornelsen Verlag, 2005, Berlin



*Barbara Messer, Jahrgang 1962, Bachelor of Business Administration, hat ihren Ursprung als examinierte Altenpflegerin mit 15 Jahren Pflegepraxis incl. Management, währenddessen div. Fachweiterbildungen: Leitung Pflege, Validation, Gerontopsychiatrie, Kommunikation, spezielle Pflege. Seit 1999 ist sie selbständige Trainerin mit den Schwerpunkten Unternehmenskultur, Team- und Personalentwicklung, Unternehmenstheater, Train the Trainer, Pflege- Training und Beratung*

Sprechen Sie gezielt Kollegen an, die sich ausschließen, die geschwächt wirken. Bieten Sie konkrete Unterstützung an, vermitteln Sie.

Beziehungen:

Welche Beziehungssignale gibt es? Welche Beziehungen – offen – verdeckt – gibt es? Hier nutzen Sie am besten eine externe Teamentwicklung, die sich der Beziehungsqualität widmet.

Abgrenzungen in der Sprache:

Wo gibt es in Gesprächen Hinweise auf Abgrenzungen von Menschen? Sie wissen selber, dass eine gelungene Kommunikation das „A und O“ des Miteinanders ist. Leben Sie als Vorbild, beziehen Sie Unterstützung durch externe Trainer ein, die mit Ihnen und den Kollegen an der eigenen Kommunikation arbeiten. Davon werden auch die Schüler profitieren.

Grenzsetzungen Einzelner:

Wo und wann nehmen Sie Verhaltensweisen wie: Starke Gefühle, starke Gefühlsschwankungen, Wallungen, Erröten, Peinlichkeit, Scham, peinliche Stille, Vertuschen, Lähmungen, starke Trance, Rechtfertigungen, Ablenkungen, schnelle und plötzliche Themenwechsel, Zurechtweisungen, Schulzuweisungen etc. wahr?

Werden Sie hier selbst als Unterstützer aktiv, bieten Sie eine Supervision oder ein Coaching an – für einzelne oder Gruppen!

Werte und Normen:

Was gibt es für Werte (ausgesprochen – unausgesprochen)? Wer stellt sie auf? Wer lebt sie? Wie werden sie gelebt? Welche Rituale und Mythen gibt es? Was geschieht wenn diese nachgefragt und angesprochen werden? Nutzen Sie bewusst Besprechungen, wo Tabus, Unausgesprochenes, schwelende Konflikte etc. zu Tage kommen.

Rituale:

Welche Rituale gibt es? Worin sind sie begründet? Wie werden sie ausgeführt? Wer sorgt für Rituale? Wer stellt sie in Frage? Wann werden welche Rituale ausgeführt? Entwickeln Sie neue Rituale- für eine offene und wertschätzende Teamkultur!

Führung:

Wer lässt sich führen? Wie wird geführt? Welche Akzeptanz hat Führung? Welche Annahmen und Glaubenssätze gibt es zur Führung und zum geführt werden? Wer übernimmt Verantwortung, offiziell – inoffizi-

ell? Dies sind Fragen, die bedeutsame Hinweise auf mögliche Mobbingansätze und Ursachen geben. Greifen Sie diese in Teamtrainings und Supervisionen auf. Trauen Sie, Ihre eigene Wahrnehmung anzusprechen.

Kontakt:

Wie ist der Kontakt untereinander? Wer hat mit wem auf dem Dienstwege und „freiwillig“ Kontakt? Wo gibt es Freundschaften, wie sehen diese aus und was bewirken sie für die Befreundeten und die Anderen? Wie wird welcher Kontakt gepflegt?

Auch hier sollte Ihr Augenmerk liegen, denn gerade Sie als Schulleitung haben die Möglichkeiten, auch bewusste positive Veränderungen vorzunehmen.

Konkrete Maßnahmen:

Reflexion des Führungsverhaltens: Was können Sie als Führungskraft tun, damit sich die Mitarbeiter wohldosiert gefordert, untereinander geschätzt und motiviert fühlen. Schaffen Sie eine offene Sprache und Kultur!

Supervision und Teamtrainings: Gesprächsrunden, die Sie mit viel Wertschätzung und gruppendynamischer Kenntnis durchführen.

Motivation der Kollegen: Wecken Sie neue Gründe, sich zu engagieren, Freude am Beruf zu erfahren. Unternehmen Sie etwas zusammen, was Ihnen gemeinsam im Kollegium Freude und Sinn am gemeinsamen Tun gibt.

Entwickeln Sie einen positiven Umgang mit Fehlern: „In unserer Gesellschaft ist es meist nicht angezeigt und üblich, Fehler zu machen. Unter dem Motto: „Fehler machen nur Versager“ traut sich keiner einen Fehler zu machen. Auf der anderen Seite zeigen Fehler lediglich an, dass etwas fehlt. Fehler sind das - kleine - Risiko, das wir eingehen, um uns neue Möglichkeiten zu erschließen. Fehler sind klasse, weil sie anzeigen, dass wir uns bewegen.“<sup>5</sup>

„Der 1 Million Dollar Fehler“

Der Stahl-Magnat Andrew Carnegie zitierte in den 30er Jahren einen neuen Manager zu sich, der (noch in der Probezeit) eine falsche Entscheidung getroffen hatte, welche die Firma eine Million Dollar kostete. Der Manager setzte sich verlegen auf die vorderste Stuhlkante und meinte: „Sie werden mich jetzt sicher feuern?“ Darauf Andrew Carnegie: „Wie kommen Sie denn darauf? Wir haben gerade 1 Million Dollar in Ihre Ausbildung investiert! Wieso sollen wir Sie jetzt fortschicken?“<sup>6</sup> (Birkenbihl, 2001, S. 111)

<sup>5</sup> Messer, Barbara. 100 Tipps für die Pflegeplanung. Brigitte Kunz Verlag, 2006

<sup>6</sup> Birkenbihl, Vera F. StoryPower. mvv Verlag, Landsberg Lech, 2001

### **Kontakt:**

Masemann + Messer GbR, Hirtenstraße 20, 30974 Wennigsen  
Tel. + Fax: 05103 704206, info@masemann-und-messer.com,  
www.masemann-und-messer.com