

# Mobbing?! – Das gibt es bei uns nicht! Oder?

**Kennen Sie das?** ■ Eine Kollegin sagt etwas und andere Kollegen/Kolleginnen werfen sich Blicke zu; lachen sogar einvernehmlich verstoßen. Kennen Sie die Situation, dass über einen Kollegen nicht nett gesprochen wird, wenn er nicht im Raum ist oder, weil er nicht im Raum ist? Ist das schon Mobbing? Wo beginnt Mobbing? Wie unterscheidet man Mobbing und Konflikt? Das ist nicht einfach zu beantworten.



**Karina Müller**

Coach, Entspannungspädagogin, Mediatorin; Autorin zahlreicher Fachartikel; seit 1999 selbstständig mit dem eigenen Institut (-praxis-Institut für Coaching, Entspannungspädagogik und Mediation)

→ **TIPP:**

Holen Sie sich Unterstützung von außerhalb des Teams. Reflektieren Sie fragwürdige Situationen mit Menschen, die mit Ihrem Team nicht vertraut sind. Schildern Sie Situationen ohne die jeweilige Vorgeschichte zum Geschehen. Lassen Sie einfach die geschilderte Situation auf Ihre Gesprächspartner/innen wirken und schildern Sie erst später die von Ihnen wahrgenommenen/vermuteten Hintergründe. Machen Sie nicht sofort offen, wie Sie sich in der Situation verhielten. Erfragen Sie erst Tipps, wie Sie sich hätten verhalten können.

In der deutschen Sprache wird der Begriff »Mob« gleichgesetzt mit »Pöbel«. Im Englischen bedeutet »to mob« über jemanden herfallen. Das charakterisiert treffend, was wir heute unter »Mobbing« verstehen. Konrad Lorenz prägte 1963 diesen Begriff, als er den Angriff einer Tiermeute auf einen Einzelnen als Mobbing bezeichnete. Inzwischen hat das »Bossing« (Mobbing durch Vorgesetzte) in unseren Sprachgebrauch Eingang gefunden.

Mobbing geschieht nie zufällig, sondern immer in geplant feindlicher Absicht. Es wendet sich nicht gegen wechselnde Personen. Dann wäre eher von einem fragwürdigen Betriebsklima die Rede und einem fruchtbaren Boden für Mobbing. => Mobbing richtet sich systematisch, in feindlicher Absicht und geplant, über einen längeren Zeitraum gegen ein und dieselbe Person oder Personengruppe.

**Täter/innen, Opfer, Mitläufer/innen – ist das so einfach?**

Allgemein spricht man von Täter/innen und Opfern – doch einen hohen

Stellenwert haben in diesem Geschehen, die am Rande beteiligten. Der »Sog«, der oftmals in diesem feindlichen Prozess entsteht, ist stärker als man ihm zugestehen mag. Plötzlich beteiligt man sich an Mobbinghandlungen, ohne diese so zu benennen. Denn: was ist schon dabei mal mitzulachen und mal vielsagende Blicke mit Kollegen/Kolleginnen zu tauschen ...? Solche Verhaltensweisen werden von den aktiven Mobbern/Mobberinnen als Bestätigung aufgefasst und so sehen sie wenig Grund, das eigene Verhalten zu überdenken.

*» Fühlt sich niemand für Missverständnisse verantwortlich? Lässt öfter die Sauberkeit von Toiletten und Teeküchen zu wünschen übrig?«*

Wie kommt es zu den mehr oder weniger bewussten unterstützenden Handlungen? Mobbing geschieht als Pro-

zess und beginnt oft mit unschönen, aber scheinbar nicht schwerwiegenden Handlungen – jemanden nicht ansprechen lassen, über die Person reden, wenn sie nicht dabei ist, mitlachen, wenn über jemanden gelacht wird etc. Die eigene Verstrickung wird Teil dieses Prozesses und ist oft nur diffus wahrnehmbar. Die eigene Verstrickung im Geschehen zu erkennen, kann durchaus verwirrend sein.

Wir alle möchten dazugehören, gemocht und keinesfalls ausgegrenzt werden. Die wenigsten von uns begeben sich freiwillig ins Abseits und fühlen sich wohl in dieser Position. Die Angst vor Ausgrenzung lässt uns oft wegsehen und weghören, und Dinge tun, die »eigentlich« nicht zu uns passen.

Je weiter der Mobbingprozess fortgeschritten ist, desto schwieriger ist das Eingreifen oder die Distanz. Es ist oft nicht einfach, merkbar eine Gegenposition einzunehmen. Viele Menschen schweigen, obwohl sie sich unwohl fühlen mit der herablassenden Behandlung von Kollegen/Kolleginnen, weil die Bedenken groß sind, ebenfalls in den Fokus der Mobber/innen zu geraten.

**Warnsignale?**

Es gibt kaum Möglichkeiten das Betriebsklima verlässlich zu messen. Doch

→ **TIPP:**

Reflektieren Sie solche Situationen zeitnah und tauschen Sie Personen aus: Wir haben mit den Augen gerollt, als A sprach. Hätte ich mich daran beteiligt, wenn B gesprochen hätte? Wäre die Situation im Team dann auch so entstanden? Ich habe mit X über Y gelacht. Hätte ich auch über X gelacht? Wie hätte ich die Situation erlebt, wenn der Scherz auf meine Kosten gegangen wäre?

es gibt Anhaltspunkte, die als Warnsignale dienen. Fühlt sich niemand für Missverständnisse verantwortlich? Lässt öfter die Sauberkeit von Toiletten und Teeküchen zu wünschen übrig? Stellen Betriebsausflüge und -feiern eher eine lästige Pflicht dar und werden vermieden? Kommt es vielfach zu Missverständnissen durch Mangel an Kommunikation, da niemand an Austausch interessiert ist? Gibt es »Cliquesbildung« und lassen diese Gruppen niemanden in ihren Kreis?

**» Gerade im sozialen Bereich stehen Führungskräfte oft vor dem Dilemma Teil des Teams und gleichzeitig Leitung des Teams zu sein.«**

All das heißt nicht, dass in einem Team mit diesen Anzeichen Mobbing herrscht – doch die Möglichkeit, dass es zu Mobbing kommen kann, ist klar erhöht. Messbare Faktoren gibt es also keine. Doch: Verlassen Sie sich auf Ihr Bauchgefühl und lassen Sie Ihr Wohlbefinden Maßstab sein. Wenn Sie sich unwohl fühlen, Ihnen das Team keine Sicherheit vermittelt, Sie sich oft angegriffen fühlen, Ihre Angst Fehler zu machen überproportional groß ist oder Sie ein Gefühl von Ausgrenzung haben, bei Kollegen/Kolleginnen oder bei sich selbst, dann holen Sie sich Unterstützung und reflektieren Sie dieses Missbehagen.

Fällt es Ihnen manchmal schwer, eine oppositionelle Haltung im Team einzunehmen? Auch als Leitung kann das ein schwieriger Schritt sein.

#### → TIPP:

Holen Sie sich fachliche Unterstützung, wenn Sie Bedenken haben, nicht das Richtige zu tun. In vielen Organisationen, bei vielen Trägern gibt es Vertrauensleute, die mit solchen Anliegen betraut werden können und die Verschwiegenheit zusichern. Weiterhin besteht auch die Möglichkeit, zur eigenen Klärung ein Coaching, eine Supervision in Anspruch zu nehmen. Vielfach unterstützt die Sicherheit, dass diese Person nicht aus Ihrem Arbeitsumfeld kommt.

Verstehen Sie selbst die Forderung nach Zusicherung von Verschwiegenheit nicht als mangelnden Mut. Möglicherweise brauchen Sie etwas Zeit und fachliche Unterstützung, um herauszufinden, wie Sie mit der Situation umgehen können.

#### **Der emotionale Gehalt des Geschehens verliert sich nicht mit der Zeit.**

In uns allen bleibt bei unangenehmen Situationen die Hoffnung, dass die Situation »sich einfach fügt«. Wir trösten uns mit »es wird nicht alles so heiß gegessen, wie es gekocht wird«. Für viele Lebenslagen mag das zutreffen. Doch für emotionale Verletzungen gilt das nicht. Der emotionale Gehalt des Geschehens verliert sich nicht mit der Zeit, auch wenn die Mobbingattacken nachlassen oder vielleicht ausbleiben. Die Gemobbten werden sich nie wieder als Teil des Teams fühlen, den Mobbern ist eine zweifelhafte Macht zuteilgeworden, der Leitung wird die Führungskompetenz abgesprochen und ALLE Teammitglieder fühlen sich unwohl und angreifbar. Die Angst Fehler zu machen, sich »falsch« zu verhalten, bleibt und lässt jeden Einzelnen verschreckt und starr sein. Ein kollegiales Miteinander gibt es nicht mehr, weil Vertrauen und Wertschätzung ihrer Basis beraubt sind. Eine unhaltbare Situation für jeden Arbeitsbereich – insbesondere für ein Arbeitsumfeld, von dem ein hohes

Maß an pädagogischer Kompetenz erwartet wird, und dass viel Teamarbeit erfordert.

Die Tatsache von Mobbing im sozialen Bereich, ist sicherlich noch desillusionierender, als in anderen Arbeitsbereichen. Doch warum gibt es reichlich Beispiele für Mobbing im sozialen Bereich? Leider weißt dieser Arbeitsbereich Merkmale auf, die einen ertragreichen Boden für Mobbing darstellen: Vielfach bekommt die geleistete Arbeit in der Gesellschaft nicht die verdiente Anerkennung. Leider sind die Mitarbeiter/innen dieses Bereichs nicht angemessen bezahlt, für das, was sie leisten. Weiterhin gibt es kaum Aufstiegschancen oder eine Art der Gratifikation für Verdienste. Eine Hypothese ist, dass sich die empfundene Unzufriedenheit oftmals in Konflikten und Mobbing entlädt.

**» Als Leitung sind Sie gefordert, sich Führungskompetenz anzueignen und die Umsetzung zu trainieren.«**

#### **Es bleibt die Frage »Ist Mobbing eine Führungsschwäche?«**

Diese Frage kann deutlich mit »ja« beantwortet werden. Im sozialen Bereich werden Führungskräfte oftmals ungenügend auf Führungsaufgaben vorbereitet. Ein Team zu leiten bedeutet mehr, als das Wissen um den Arbeitsbereich zu haben. Als Leitung sind Sie gefordert, sich Führungskompetenz anzueignen und die Umsetzung zu trainieren. Ein Mobbingangriff auf einen Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin stellt auch immer Ihre Führungskompetenz infrage. Immer weniger Kita-Leitungen können ihrer Tätigkeit als freigestellte Leitung nachgehen. Der Trend ist, teilweise bis

#### → TIPP:

Ob Leitung oder Teammitglied – reflektieren Sie die Kleinigkeiten des Alltags und distanzieren Sie sich, indem Sie sich bspw. an Gesprächen über Kollegen/Kolleginnen nicht beteiligen, in denen Wertschätzung fehlt.

Als Leitung bitten Sie die Initiatoren/Initiatorinnen der möglichen, vielleicht sogar in zweifelhaftem Humor versteckten, Mobbingattacken zu einem Vier-Augen-Gespräch. In diesem kleinen Gesprächsrahmen müssen die möglichen Mobber/innen nicht so um Gesichtsverlust bangen und das Gespräch kann effektiver sein. Erfragen Sie Hintergründe des Geschehens und achten Sie darauf sich nicht einnehmen zu lassen, weil Sie mit der/dem betroffenen Kollegin/Kollegen, selbst Probleme haben.

Sollten Sie ein Gespräch mit dem gesamten Team oder mehreren Teammitgliedern führen, ist es ein Zeichen von Professionalität, nicht von Schwäche, zu diesem Gespräch eine professionelle Begleitung (Coach oder SupervisorIn) hinzuzunehmen.

→ TIPP:

Ob Teammitglied oder Leitung – stärken Sie Ihre Konfliktfähigkeit. Lernen Sie, Konflikte und fragwürdige Situationen angemessen anzusprechen. Hinterfragen Sie Situationen, die Ihnen merkwürdig oder unangemessen scheinen. »Wie hast Du das genau gemeint?«, »Hast Du gerade über mich gelacht?«, »Deine Bemerkung kam bei mir verletzend an. Warum hast Du das gesagt?«.

gar nicht freigestellt zu sein oder bei personellen Engpässen immer wieder für Mitarbeiter/innen einzuspringen. Hier kommen nun noch die Leitungsaufgaben, von Verwaltung, Organisation und Dokumentation, über Elternarbeit bis Teamführung hinzu. Gestehen Sie sich in schwierigen Situationen Unterstützung zu. Treten Sie an die Ansprechpartner/innen Ihres Trägers heran und beanspruchen Sie Coaching/Supervision – für sich selbst und für Ihr Team, zur Unterstützung Ihrer wertvollen pädagogischen Arbeit.

**Mobbing oder Konflikt?**

Der Unterschied ist groß – wenn auch nicht sofort deutlich. Ein Konflikt, ein Streit, eine Kontroverse sollte im Team unter gleichberechtigten Konfliktpartnern/-partnerinnen ausgetragen und gelöst werden. Sobald sich eine Partei als die schwächere herausstellt oder die Mittel nicht mehr adäquat sind (Verleumdung, lächerlich machen etc.), kann der ungelöste Konflikt in eine

Mobbingsituation münden. Vielen Mobbingvorfällen ist ein ungelöster Konflikt vorausgegangen; ein Konflikt der weiter keimt und sich später als Mobbing entlädt.

» Die Würde des Menschen ist unantastbar« – Artikel 1, Grundgesetz!

Durch Nichtbeachtung verschwindet kein Konflikt. Durch das Ignorieren stärken vermeintliche Opfer oftmals ihre Opferrolle. Konflikttraining unterstützt Sie, eine mögliche Facette der Opferrolle zu durchbrechen oder auch gar nicht erst anzunehmen.

Prävention ist unvermeidlich, auch dann, wenn es in Ihrer Einrichtung noch keine Mobbingvorfälle gab, von denen Sie wissen.

Die wirkungsvollste Prävention ist Kommunikation im Team. Regelmäßige Teamsitzungen, an denen (zumindest routierend) alle Mitarbeiter/innen teilnehmen sind unerlässlich. Teamsitzun-

gen bieten die Möglichkeit, Mitarbeiter/innen in Vorgäbe einzubeziehen, sie zu informieren und immer wieder in Kontakt zu bringen.

Fragwürdige Situationen und Missstimmungen sollten zeihnah angesprochen und geklärt werden. Auch das kann Raum in Teamsitzungen haben.

Regelmäßige Teamcoachings/Supervisionen stellen den geschützten Raum schwieriger Situationen anzusprechen.

**Fazit**

Auch wenn es viele Umstände gibt, durch die Mobbing begünstigt wird, und die es abzuschaffen gilt, bleiben doch alle Beteiligten in der Pflicht. Mobbing funktioniert nicht nur zwischen Opfern und Täter/innen – dazwischen befinden sich die Mitläufer/innen, und die aktiven und passiven Zuschauer/innen. »Die Würde des Menschen ist unantastbar« – Artikel 1, Grundgesetz! ■

→ HINWEIS

Sie wollen mehr zum Thema Mobbing erfahren und die Autorin des Beitrags persönlich kennenlernen, um Fragen zum Artikel zu stellen? Kommen Sie zum DKLK! [www.deutscher-kitaleitungskongress.de](http://www.deutscher-kitaleitungskongress.de)



**Impressum**

**Fachzeitschrift für Leitungen, Fachkräfte und Träger der Kindertagesbetreuung**

Ausgabe für Nordrhein-Westfalen  
KiTa NRW, 24. Jg., 3/2015  
ISSN 0942-2463

**Herausgeber:**

Prof. Dr. Christina Jasmund, Professorin der Pädagogik der frühen Kindheit, Hochschule Niederrhein;  
Angelika Diller.

**Fachbeirat:**

Joyce Abeberese, GEW NRW;  
Ulrich Braun, Dipl.-Pädagoge, Münster;  
Klaus-Heinrich Dreyer, Referatsleitung Kita, LWL-Landesjugendamt Westfalen;  
Gregor Dürbaum, Amtsleiter Kreisjugendamt Düren;  
Dagmar Friedrich, Leitende Ministerialrätin, Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW;  
Sigrun Jäger-Klodwig, LAGF – Landesarbeitsgemeinschaft der Familienorganisationen NRW  
Martin Künstler, Fachgruppenleiter Kinder und Familie, Der Paritätische LV NRW;  
Svenja Rabenstein, Dipl.-Soz.-Päd., Amt für Kinder und Familie im Dezernat Jugend, Landesjugendamt Rheinland;  
Prof. Dr. Claus Stieve, Fachhochschule Köln;  
Begoña Talegón, ProLog, Leitung Fortbildungsinstitut im Bereich Kita;  
Sabine Uhlenkott, ver.di NRW;

Matthias Vornweg, Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln;

Ludwig Wenzel, Leiter des Berufskollegs Bleibergquelle in Velbert;

Susanne Wunderlich, Referat Tageseinrichtungen für Kinder im Kirchenkreis Moers.

**Redaktion:**

Maike Graeser (verantwortlich, zeichnet mit – mag –)  
Robert-Bosch-Straße 6, 50354 Hürth  
Telefon: +49 221 94373-7926, Fax: -7751  
E-Mail: [mgraeser@wolterskluwer.de](mailto:mgraeser@wolterskluwer.de)

**Wolters Kluwer Deutschland GmbH**

Carl Link  
Adolf-Kolping-Straße 10, 96317 Kronach  
[www.carllink.de](http://www.carllink.de)  
Carl Link ist eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland.  
Deutsche Bank Neuwied  
(Konto 2 028 850, BLZ 574 700 47)

**Anzeigenleitung:**

Carola Schneider

**Anzeigendisposition:**

Stefanie Szillat  
Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Luxemburger Straße 449, 50939 Köln  
Telefon: +49 221 94373-7426, Fax: -17426  
E-Mail: [sszillat@wolterskluwer.de](mailto:sszillat@wolterskluwer.de)  
Zur Zeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 22 vom 1.1.2015

**Kundenservice:**

Telefon: 02631 801-2222, Fax: -2223  
E-Mail: [info@wolterskluwer.de](mailto:info@wolterskluwer.de)

**Satz:**

Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Feldstiege 100, 48161 Münster

**Druck:**

Williams Lea & tag GmbH, München

**Bildnachweise:**

Titelfoto: Child feeding small horse in the field at spring.  
© Alexia Khruschewa / fotolia.de  
Seite 59: © Robert Kneschke / fotolia.de  
Seite 65: © Fuse / thinkstock.de

Veröffentlichung gem. § 8 Abs. 3 BayPrG:  
Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln  
Geschäftsführer: Dr. Ulrich Hermann (Vorsitz),  
Michael Gloss, Christian Lindemann, Frank Schellmann,  
Ralph Vonderstein  
Handelsregister Amtsgericht Köln  
HRB 58843, USt-ID: DE 188836808