



Zentrum für Organisationskultur und Gleichbehandlung: Anna Messer, Michael Holzer, Leiterin Maria Lankmair, Doris Duch, Marlies Menhart, Heribert Graf, Isabella Palla, Katharina Koller.

## Umgang mit Mobbing

**Das Zentrum für Organisationskultur und Gleichbehandlung (ZOG) im Innenministerium bietet in Kooperation mit der LPD Wien Mobbing-Sensibilisierungsseminare für Führungskräfte an.**

**D**er Begriff Mobbing wird im Arbeitsalltag häufig und oft vor-schnell verwendet. Muss beispielsweise eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter etwas Unangenehmes, aber dienstlich Notwendiges machen und der oder die Vorgesetzte erteilt eine entsprechende Weisung, wird häufig von Mobbing gesprochen. Tatsächlich handelt es sich bei solchen Situationen keineswegs um Mobbing. Die leichtfertige Bezeichnung hat zu einer Aufweichung des Begriffs geführt – mit der Folge, dass diese Thematik oft verharmlost wird.

**Definition.** In Österreich gibt es keine anerkannte Definition von Mobbing. Der deutsche Psychologe Heinz Leymann erforschte als erster im deutschsprachigen Raum Mobbing und entwickelte einen Kriterienkatalog, wann

tatsächlich Mobbing vorliegt. Demnach spricht man von Mobbing, wenn eine oder mehrere Personen systematisch, oft, und über einen längeren Zeitraum mit dem Ziel des Ausstoßes aus der Gruppe angegriffen werden.

Die Mobbinghandlungen können mannigfaltig sein und von der Verbreitung von Gerüchten über Beschimpfungen bis hin zu körperlichen Attacken reichen. Erforderlich ist, dass diese über längere Zeit hinweg – ca. sechs Monate – und oft (mindestens einmal pro Woche) ausgeübt werden. Die Praxis hat gezeigt, dass diese Richtwerte zu relativieren sind und immer im Einzelfall auf das Verhältnis von Intensität der Handlungen und der Zeitdauer eingegangen werden muss. Im Gegensatz zu normalen alltäglichen Konflikten handelt es sich dabei jedoch nicht um ein einmaliges Geschehen,

sondern um einen fortdauernden Prozess, der auch gesundheitliche Beeinträchtigungen auf die betroffenen Personen hat. Neben physischen und psychischen Krankheiten können auch Arbeitsunfähigkeit und sogar Suizid die Folgen sein. Wesentlich ist die Abgrenzung von Mobbing zu anderen Konflikten. Demnach fallen einmalige Beschimpfungen oder Streitereien nicht unter diesen Begriff. Von Mobbing selbst spricht man eigentlich nur bei Übergriffen unter Kolleginnen und Kollegen. Bei fortgesetzten Übergriffen von Vorgesetzten auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird der Begriff „Bossing“ verwendet, und umgekehrt „Staffing“.

**Die Ursachen für Mobbing** sind vielfältig. Zu Beginn besteht immer ein un- bearbeiteter Konflikt. Mobbing kann

grundsätzlich jede und jeden treffen, unabhängig von Alter, Geschlecht, Nationalität oder bestimmten äußeren Merkmalen. Bei Frauen besteht ein höheres Mobbingrisiko als bei Männern. Eine Repräsentativstudie zum Mobbing Report Deutschland aus dem Jahr 2002 ergab, dass das Risiko von Frauen, gemobbt zu werden, um 75 Prozent höher ist. Als strukturelle Ursache gelten auch stressreiche Arbeitsbedingungen, was den Polizeidienst zu einem gefährdeten Umfeld macht. Auch das Verhalten der Führungskräfte und die am Arbeitsplatz vorherrschenden Kommunikationsstrukturen haben Einfluss auf das Entstehen von Mobbing.

**Auswirkungen.** Mobbing besteht aus einer systematischen Ausgrenzung von Menschen und stellt für die direkt Betroffenen, aber auch für das gesamte Arbeitsumfeld eine massive Störung dar. Der oder die Mobbing-Betroffene kann auf sozialer, gesundheitlicher, finanzieller und dienstrechtlicher Ebene Nachteile erleiden. Auch für die gesamte Organisation und insbesondere für das unmittelbare Arbeitsumfeld ergeben sich Beeinträchtigungen. So sinkt beispielsweise durch die dauerhafte konfliktbelastete Situation auf dem Arbeitsplatz die Produktivität und Motivation bei anderen Bediensteten. Auch finanzielle Nachteile können daraus für die Organisation entstehen, etwa durch erhöhte Fehlzeiten, verringerte Leistungsfähigkeit und Rechtsstreitigkeiten.

**Gesetzliche Regelungen.** Es gibt mehrere gesetzliche Regelungen, die bei einem Mobbing-Fall relevant sein können. Je nach Mobbing-Handlungen können auch strafrechtliche Delikte verwirklicht sein. Das Spektrum kann von Sachbeschädigungen über Körperverletzungen hin zu gefährlichen Drohungen reichen. Dienstrechtlich regelt neben dem § 43 Beamtendienstrechtsgesetz (BDG) mit seinen allgemeinen Dienstpflichten auch der seit 2010 geltende § 43a BDG explizit das Verbot von Mobbing. Demnach haben sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer guten dienstlichen Zusammenarbeit und zu einem achtungsvollen Umgang untereinander beizutragen. Verhaltensweisen oder Arbeitsbedingungen, die diskriminierend wirken oder die menschliche



**Maria Lankmair, Leiterin des Zentrums für Organisationskultur und Gleichbehandlung, Innenminister Wolfgang Sobotka.**

Würde verletzen, dürfen nicht vorgenommen werden. Auch die Bestimmungen des Bundes-Gleichbehandlungsgesetzes, insbesondere die Bestimmungen über Belästigung oder se-

**Z O G**

**Organisationskultur und Gleichbehandlung**

Das Zentrum für Organisationskultur und Gleichbehandlung (ZOG) wurde mit der Geschäftseinteilungsänderung vom 1. September 2016 eingerichtet und ist unmittelbar bei der Gruppe I/A angesiedelt. Die Aufgaben des Zentrums erstrecken sich über die Wahrnehmung von mit Gleichbehandlungstehenden Aspekten der Organisationskultur des BMI bis hin zu allgemeinen Angelegenheiten in Gleichbehandlungsfragen und der Frauenförderung. Das ZOG beschäftigt sich auch mit Aspekten des Verhaltens- und Umgangsstils sowie mit dem Führungsverhalten im Innenressort und mit Fragen der Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -bindung. Das Zentrum ist auch Meldestelle für Fälle sexueller Belästigung im BMI und nimmt die administrativen Belange der Arbeitsgruppe für Gleichbehandlungsfragen wahr.

*Kontakt: Zentrum für Organisationskultur und Gleichbehandlung (ZOG), +43-1-53126-2394, bmi-zog@bmi.gv.at*

xuelle Belästigung, können dienstrechtlich relevant werden. Der Frauenförderungsplan fordert alle Führungsverantwortlichen dazu auf, in ihrem Verantwortungsbereich der Entstehung von Mobbing entgegenzuwirken und darüber hinaus kommt ihnen eine Vorbildfunktion zu. Daraus allein ergibt sich bereits eine Führungsverantwortung für Vorgesetzte.

**Aufgabe von Vorgesetzten** sei es, in ihrem Bereich auftretende Konflikte zu behandeln und nicht eskalieren zu lassen, betont Mag.<sup>a</sup> Maria Lankmair, Leiterin des *Zentrums für Organisationskultur und Gleichbehandlung (ZOG)* im Innenministerium. Auch wenn diese Aufgabe oft unangenehm sei, stelle sie eine notwendige Tätigkeit dar. Bereits zuvor liege es in der Verantwortung der Führungspersönlichkeiten, ein strukturelles Umfeld zu schaffen, in dem Mobbing nur schwer entstehen kann.

Hier gelte es insbesondere, auf entsprechende Organisations- und Kommunikationsstrukturen hinzuwirken und ein offenes und wertschätzendes Arbeitsumfeld zu schaffen. „Dies bedeutet auch, dass zwar Verständnis für unterschiedliche Verhaltensweisen gezeigt wird, jedoch trotzdem auf Fehlverhalten aufmerksam gemacht wird und klare und transparente Arbeitsaufträge erteilt werden“, sagt Zentrumsleiterin Lankmair.

**Mobbing-Workshops.** Die Leiterin des Zentrums initiierte im Frühjahr 2016 in Kooperation mit der Landespolizeidirektion (LPD) Wien ein Pilotprojekt zur Sensibilisierung der Führungskräfte. In Seminaren werden Führungskräfte auf die Gefahren, Ursachen und Auswirkungen von Mobbing aufmerksam gemacht. Unter Beobachtung und Begleitung von erfahrenen Trainerinnen und Trainern wird es ihnen ermöglicht, den Umgang mit möglichen Konflikten auf ihren Dienststellen zu praktizieren und ihre Führungsfertigkeiten in diesem Zusammenhang zu verbessern. Neben Hintergründen zur Thematik wird erarbeitet, welche Strukturen sie auf welche Art und Weise in ihrem Verantwortungsbereich beeinflussen können. Mit diesen Maßnahmen soll Mobbing möglichst verhindert und eine respektvolle Arbeitskultur in allen Bereichen verwirklicht werden.

*Michael Holzer*

FOTO: ALEXANDER TUWA