

Gefährliche Teamdynamiken

- Fairplay ist Führungssache -

Irene Neudorfer, MSc
Klinische Psychologin
(Klinische Neuropsychologie)
Gesundheitspsychologin
Oberösterreich (Wels / Schwanenstadt)
irene.neudorfer@praxis-hn.at

Gefährliche Teamdynamiken

- *Fairplay ist (auch) Führungssache* -

Irene Neudorfer, MSc
Klinische Psychologin
(Klinische Neuropsychologie)
Gesundheitspsychologin
Oberösterreich (Wels / Schwaneinstadt)
irene.neudorfer@praxis-hn.at

Teamdefinition

- Es gibt ein gemeinsames, erklärtes **Ziel**, auf das sich alle geeinigt haben
- Es gibt eine direkte, offene, konstruktive **Kommunikation** untereinander
- Es gibt ein gemeinsam akzeptiertes **Wertesystem** und **Selbstverständnis**, auf denen Zusammenhalt und Kooperation gründen.
- Es gibt im Idealfall **Arbeitsmethoden**, **Arten der Entscheidungsfindung** sowie festgelegte **Organisationsformen**, die allen bekannt und von allen akzeptiert sind.

(Wiek 2015)

Fairplay ist Führungssache

- Fair Play - sich an die expliziten, aber auch ungeschriebenen Spielregeln halten
- keine objektiv messbare Tatsache, sondern eher eine persönliche Interpretation
 - gemeinsame Verständnisklärung und Kommunikation (gemeinsames „darüber reden“) über Fairness
- Rahmenbedingungen
 - geringe Anonymität, Sichtbarkeit meiner „guten Tat“
- Eine faire Organisation muss bewusst so gestaltet und ermöglicht werden.
- Je mehr in Gruppen über Fairness gesprochen wird und die Einhaltung kontrolliert wird, desto wahrscheinlicher ist faires Verhalten.

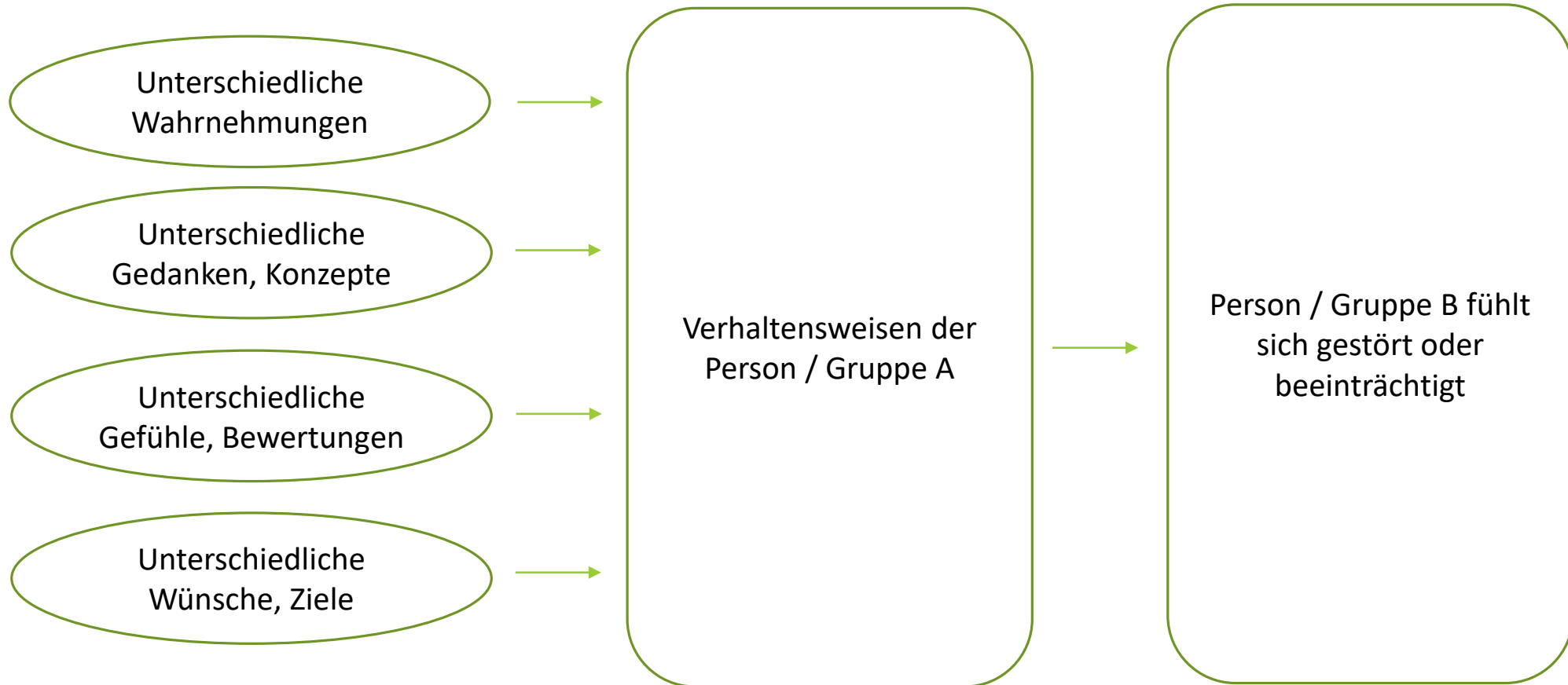
(Wiek 2015)

Konflikte im Team

(GEFÄHRLICHE) TEAMDYNAMIK



Entstehung eines Konfliktes



(Hausmann, 2019)

Konflikte im Team

Häufigste Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz

- Zeitdruck und Stress
- Informationsmangel
- Unklare, oder nicht erfüllbare Aufgaben
- Konkurrenz, fehlende Kooperation
- Mangelnde Anerkennung, Abwertung
- Rücksichtslosigkeit und grobe Umgangsformen
- Veränderte Grundeinstellungen
- Führungsmängel

(Hausmann, 2014)

Konflikte im Team

Konfliktscheu → kalte Konflikte

Streitlust → heiße Konflikte

... in der Pflege und in sozialen Berufen

- Umgang im Team betont ungezwungen
- Direkte Konfrontation bei Differenzen oft vermieden („Hinten herum“) - „Verletzungsverbot“
- Spannungen und Ärger unterdrückt (kalter Konflikt)
- Ventil (Lästern, ...)
- Spannung steigert sich weiter, Arbeitsklima verschärft sich
- plötzliche Heftigkeit der Auseinandersetzung
- dennoch oft indirekte weitere Konfliktaustragung
- → Mobbing dadurch begünstigt

- Gleichgültige oder ängstliche Führung vergrößert Problem zusätzlich
- Lösung: Konfliktfähigkeit der Beteiligten, Kooperation im Team und klare Führung

(Hausmann, 2014)

Mobbing

GEFÄHRLICHE TEAMDYNAMIK



Mobbing

„Der Begriff Mobbing beschreibt eine **Konflikteskalation am Arbeitsplatz**, bei der das **Kräfteverhältnis** zu Ungunsten einer Partei **verschoben** ist. Diese Konfliktpartei ist **systematische feindseligen Angriffen** ausgesetzt, die zu maßgeblichen **individuellen und betrieblichen Schädigungen** führen können.“ (Kolodej, 2018)

„Mobbing umfasst **gezielte und wiederholte Angriffe** auf eine Person oder Gruppe, mit der Absicht, den Gemobbten zu **ärgern, zu schickanieren, zu terrorisieren** und aus der betrieblichen Gemeinschaft **auszuschließen**, Mobbing erstreckt sich über einen längeren Zeitraum, **mindestens einmal pro Woche über ein halbes Jahr** (bei intensiverem Mobbing dementsprechend kürzer).“ (Hausmann, 2014)

Mobbingrisiko

Mobbinggefahr geringer:

- je besser die Arbeit strukturiert ist
- und Erfolge klar erkennbar sind

Mobbinggefahr höher:

- bei nicht messbaren Arbeitserfolgen
- betreuenden Aufgaben
- hoher persönlicher Einbindung

erhöhtes Mobbingrisiko besteht u. a. für

- Frauen generell (75% erhöhtes Mobbingrisiko gegenüber Männern)
- Frauen speziell in Führungspositionen und in traditionellen Männerberufen
- Praktikanten, Berufsanfänger, „Neue“ im Team
- Menschen mit sichtbaren Behinderungen (z. B. starke Brille, Hörgerät)
- Männer über 50 Jahren

(Hausmann, 2019)

Mobbingrisiko

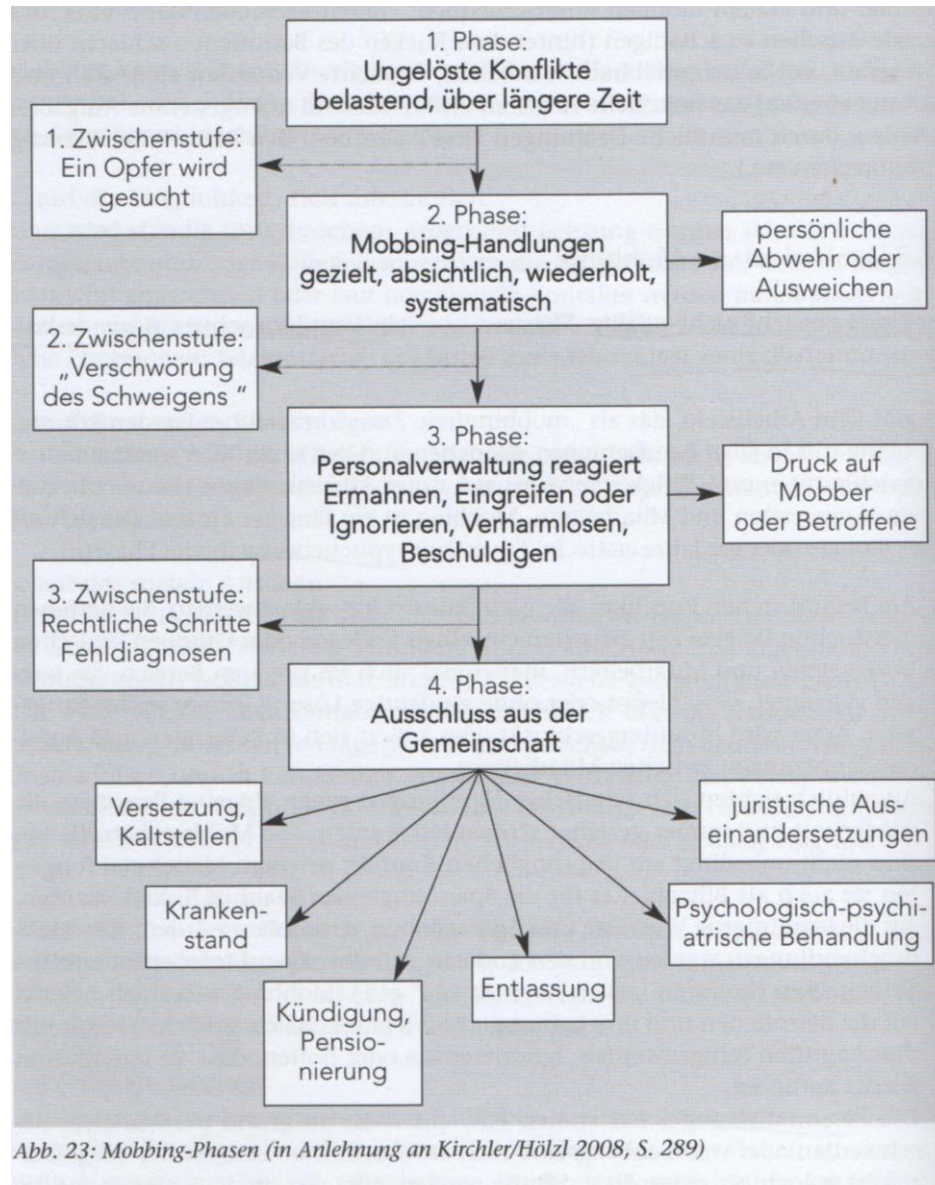
- Europaweit: ca. 5 % der Beschäftigten im Laufe eines Jahres von Mobbing betroffen
- Kantonsspital St. Gallen über 5500 Mitarbeitende → rein statistisch 275 Mobbingfälle pro Jahr

(Hausmann, 2019)

- **Überrepräsentation von Mobbing im Gesundheits- und Sozialwesen** (Zapf, 1999; Burtcher und Pusnik, 2003; Meschkutat et. al, 2005; Parent-Thirion, 2008; Klug, 2010; Hausmann, 2019).

Mobbingverlauf

- Entsteht nicht zufällig
- Ventil für grobe Probleme innerhalb eines Teams oder einer Organisation



(aus Hausmann, 2014)

Mobbing begegnen

Individuelle Mobbingabwehr

- Bestandsaufnahme: Was passiert? Wer macht was?
- Eigene Schwachpunkte und mögliche Gefahren erkennen
- Gesprächs- und Bündnispartner suchen
- Die Abhängigkeit vom Mobber reduzieren
- Den Mobber auf seine Handlungen ansprechen
- Selbstbewusst auftreten
- Persönliche Angriffe abwehren
- Keine weiteren Angriffsflächen bieten, Gruppennormen beachten
- Mit Vorgesetzten sprechen, Betriebsrat einschalten
- Beratungsstelle aufsuchen, den Rechtsweg beschreiten

(Hausmann, 2014)

Mobbing begegnen

Kollegen

- Im Team klar zeigen, dass man Mobbing absolut missbilligt und beschämende Kritik, boshafte Gerüchte, Intrigen etc. nicht in Ordnung findet.
- Positive Werte des Zusammenarbeitens ansprechen
 - Den Betroffenen ansprechen, Mitgefühl zeigen
 - Mobber auf sein Verhalten ansprechen
 - Mitläufer ansprechen
 - Abwertende Scherze – nicht mitlachen
 - Gemobbten in Sachfragen miteinbeziehen
- Vorgesetzte, Betriebsrat, Beratungsstellen (nur mit Einverständnis des Betroffenen)

(Hausmann, 2014)

Mobbing begegnen

Führung

- „In meinem Bereich wird kein Mobbing geduldet!“ - Eindeutig gegen Mobbing Stellung beziehen
 - Mobbing ist inakzeptabel, Respekt und Höflichkeit von allen und für alle gewünscht
- Vorbildfunktion und gesetzlich verankerte Fürsorgepflicht
- Festlegen klarer Konfliktregeln
- Transparenter Führungsstil (keine scheinbare Bevorzugung einzelner Personen)
- Klare Aufgabenverteilung
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche - „Re-Individualisierung“ der Gruppenmitglieder
 - Verdrängte Ängste und Abneigungen gegen ihr Mobbingverhalten bewusst machen
- Supervision, Coaching, Fortbildungen

(Kolodej, 2018 & Hausmann, 2019)

Mobbing begegnen

Führung – bei konkreten Mobbingvorwürfen

- Mobbingvorwürfe genau anhören
- Eindeutige Position beziehen
 - Gezieltes Ansprechen der (mutmaßlichen) Mobber, unerwünschtes Verhalten klar benennen
 - Einfordern von Verhaltensänderungen, konstruktive Handlungsalternativen erarbeiten
 - Vorbereiten, androhen bzw. verhängen von Sanktionen
 - Unterstützung anbieten für den Betroffenen
 - Werte des Zusammenarbeitens im Team zum Thema machen

(Hausmann, 2019)

Mobbingprävention

- Mobbing aktiv zum Thema machen
- Von der Führung abwärts klare und eindeutige Position dagegen einnehmen
- Broschüren, Informationsveranstaltungen, Folder etc.
- Aufklärung und Sensibilisierung der Teams und Führungskräfte; Fortbildungen, Supervision, Coaching
- Mobbingauslöser und begünstigende Faktoren identifizieren und verändern
- Innerbetriebliche Ansprechperson(en), Beschwerdestelle

(Hausmann, 2019)

Anti-Mobbing-Betriebsvereinbarung

- rechtsverbindliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat
- wird für jeden Betrieb individuell formuliert
- umfasst üblicherweise folgende Punkte:
 - 1. Zu Mobbing zählt ...
 - 2. Ich verpflichte mich, diese und ähnliche Handlungen zu unterlassen.
 - 3. Ich verpflichte mich, bei diesen und ähnlichen Handlungen nicht mitzuwirken, wenn sie von anderen ausgehen.
 - 4. Ich verpflichte mich, solche Handlungen bei folgender betriebsinternen Beschwerdestelle zu melden ...
 - 5. Die Konsequenzen, wenn dies nicht eingehalten wird, sind: Verwarnung, Versetzung, Kündigung.

→ Mobbing seltener

→ die einzelnen Fälle werden rascher erkannt und beendet



(Kolodej, 2018)

Vielen Dank fürs Zuhören...

... und guten Appetit!

Literatur

- Groth, A. (2017). Der Chef, den ich nie vergessen werde. Wie Sie Loyalität & Respekt Ihrer Mitarbeiter gewinnen. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Hausmann, C. (2014). Psychologie und Kommunikation für Pflegeberufe. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis (3. Auflage) Wien: Facultas.
- Hausmann, C. (2019). Psychologie und Kommunikation für Pflegeberufe. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis (4. Auflage) Wien: Facultas.
- Kolodej, C. (2018). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und in der Schule (3. Auflage). Wien: Facultas.
- Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander reden 2 – Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1998): Miteinander reden 3 – Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. Reinbek: Rowohlt.
- Wonnebauer, G. & Hausmann, C. (2012): Mobbing am Arbeitsplatz - Broschüre. Salzburg: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Salzburg
- Smutny, P. & Hausmann, C. (2012): Jetzt ist Führung gefragt! Mobbing und Belästigung in Gesundheitsberufen. Österreichische Zeitschrift für Pflegerecht, 3, 68–71
- Tewes, R. (2015). Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Wiek, U. (2015). Zusammenarbeit fördern. Kooperation im Team – ein praxisorientierter Überblick für Führungskräfte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Wiek, U. (2018). Fairness als Führungskompetenz. Strategie und Leitfaden für Führungskräfte und Unternehmen der Zukunft. Berlin: Springer Gabler.