

# Der Fall «Sandra»

Sandra erlebt die Kritik, Kontrolle und Distanz ihrer Vorgesetzten als gezielte Ausgrenzung — und spricht von Mobbing. Bevor wir auflösen: Was sagt Ihre Einschätzung?

Regelmässige Kritik in Sitzungen

Enge Kontrolle der Dossiers

Abzug aus dem Projekt

## Kein Mobbing — und trotzdem Handlungsbedarf

### ● KEIN MOBBING

- Kritik betrifft **dokumentierte Leistungsthemen** — verpasste Fristen, Fehler.
- Enge Kontrolle ist **befristet** und transparent vereinbart.
- Bianca kommuniziert mit **allen** gleich knapp — keine Systematik.

### ● ABER: ECHTES THEMA

- Führungs- und Kommunikationsstil ist **hart und wenig wertschätzend**.
- Sandras **Belastung ist real** und ernst zu nehmen.
- Ein Führungs- und Kommunikationsproblem, das bearbeitet werden muss.

«Kein Mobbing» heisst nie «kein Handlungsbedarf».

## ABGRENZUNG

Woran man es erkennt

# Mobbing oder Konflikt?

### ● Eher Mobbing, wenn ...

- **Systematisch** & über längere Zeit (Wochen–Monate)
- **Zielgerichtet** gegen eine bestimmte Person
- Ohne sachlichen Anlass / unverhältnismässig
- Absicht: ausgrenzen, blossstellen, zermürben
- Deutliches **Machtgefälle**

### ● Eher Konflikt / Führung, wenn ...

- **Sachbezogen** & anlassbezogen (Leistung, Aufgabe)
- Wechselseitig oder zeitlich begrenzt
- Transparent & nachvollziehbar begründet
- **Gleichbehandlung** im Team
- Ziel ist Verbesserung — nicht Schädigung

## SCHWERPUNKT

Interventionen in der Praxis

# Eskalationsstufen

## SCHRITT FÜR SCHRITT

Zuerst **einordnen**, dann so **niederschwellig wie möglich** und so **formell wie nötig** handeln. Bei Sandra: Stufe 1–2 — kein formelles Mobbingverfahren.

1

### Anhören & Einordnen

Ernst nehmen, dokumentieren, mit den Kriterien einordnen.

**sofort**

2

### Niederschwellig intervenieren

Klärendes Gespräch, Führungsfeedback, Betroffene stützen.

**Tage bis Wochen**

3

### Formalisieren & absichern

Verfahren oder Untersuchung, Schutzmassnahmen bei Verhärtung.

**bei Verhärtung**

★

### Strukturell verankern

Richtlinie, Schulung, sichtbare Anlaufstellen.

**dauerhaft**