



Die Mobbing-Forschung hat eine jahrzehntelange Tradition. Dennoch fällt die Abgrenzung zwischen Streit, Konflikt und Mobbing in Unternehmen auch heute noch allzu unscharf aus.

Mobbing entschieden begegnen

Mobbing ist noch lange nicht out und schon gar nicht von gestern. Denn Mobbing ist ein Phänomen, das für die Betroffenen zu sehr ernstesten Problemen führt. Nach wie vor herrscht allerdings Unsicherheit und Unkenntnis darüber, was überhaupt Mobbing ist, welche Auswirkung Mobbing hat und was gegen Mobbing unternommen werden kann. Wie erkenne ich, ob jemand tatsächlich von Mobbing betroffen ist? Oder wird der Begriff Mobbing einfach nur inflationär benutzt, wenn es Ärger gibt?



*Monika Heilmann,
Coach und Wirtschaftsmediatorin,
COWIMO,
Leinfelden-
Echterdingen
Kontakt: info@
cowimo.de*

Die Statistik

Jede neunte Person im erwerbsfähigen Alter ist schon einmal im Verlauf ihrer Berufstätigkeit gemobbt worden. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat in Untersuchungen festgestellt, dass in einem Unternehmen oder einer Verwaltung mit 100 Beschäftigten drei Beschäftigte aktuell von Mobbing betroffen sind. Interessant auch die Einschätzung der befragten Mobbing-Opfer aus dem Jahr 2002, dass sie selten Einzelfälle waren. (Tab.1) Frauen sind stärker von Mobbing betroffen, ihr Mobbing-Risiko liegt um 75 Prozent höher als das der Männer. Einer der Gründe: Nach wie vor sind Frauen weniger in vorgesetzten Positionen vertreten, sondern erheblich mehr in nachgeordneten Bereichen tätig. Nach Untersuchungen von Professor Dieter Zapf, Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität

Frankfurt, finden über 70 Prozent der Mobbingfälle unter Mitwirkung von Vorgesetzten statt.

Was Mobbing ist

Um Mobbing nicht mit normalen Ärgernissen oder Spannungen – wie sie im täglichen Arbeitsleben vorkommen – zu verwechseln, ist es wichtig, Mobbing genau zu betrachten. Das ist auch deshalb wichtig, um einem inflationären Gebrauch des Begriffes Mobbing entgegenzutreten.

Meinungsverschiedenheiten, Spannungen innerhalb eines Teams, einer Abteilung, schlechte Laune der Führungskraft oder ein miserabler

Stichwörter in diesem Beitrag

- Schikane
- Intrigen
- Führungskompetenz

Tab. 1: Vorkommen von Mobbingfällen im Betrieb

Aussagen, die auf den Mobbingfall zutreffen (Mehrfachnennungen möglich)	trifft zu	trifft nicht zu	weiß nicht
Ich war nicht die/der erste Mobbingbetroffene an meinem Arbeitsplatz, zuvor gab es auch schon Mobbingfälle	61,0 %	14,1 %	24,9 %
Neben mir gab es auch noch andere Personen in der/den Abteilungen oder dem Bereich, die auch gemobbt wurden	60,8 %	25,8 %	13,3 %
Es hätte auch eine andere Person aus meinem Arbeitsumfeld das Opfer von Mobbing werden können	51,9 %	27,5 %	20,6 %
Nach mir gab es noch weitere Mobbingfälle	41,7 %	14,9 %	43,4 %

Quelle: Mobbing-Report der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2002

Führungsstil können das Klima am Arbeitsplatz vergiften, sind aber kein Mobbing. Auch sind das Überwachen der Arbeitsergebnisse und – ziele sowie die Kontrolle des Einhaltens von Arbeitszeiten durch Führungskräfte keine Mobbinghandlungen. Im Gegenteil: Gerade dort, wo Führung nicht stattfindet, wo Führungskräfte keine Entscheidungen treffen oder konfliktscheu sind, dort blühen die Konflikte auf und dort tritt auch Mobbing häufiger auf.

Ein typischer Mobbing-Verlauf lässt sich in vier Phasen darstellen. Nach dem Motto „Steter Tropfen höhlt den Stein“ geht die Initiative in der Regel am Anfang von einem einzelnen Täter aus. Schnell gelingt es allerdings dieser einzelnen Person, andere für sich einzunehmen und gegen das von ihm ausgewählte Mobbing-Opfer aufzustacheln.

1. Phase – Schuldzuweisungen

Es gibt Probleme im Team oder in der Abteilung, ein ungelöster oder nicht bearbeiteter Konflikt. Daraus entwickeln sich zunächst Abneigungen, Schuldzuweisungen und vereinzelt persönliche Angriffe gegen Personen. Ein Sündenbock wird gesucht. Mobbing-Handlungen gegen die ausgesuchten Opfer sind zu diesem Zeitpunkt kaum erkennbar, Intrigen und Verleumdungen laufen verdeckt ab. Sticheleien finden sehr subtil und gezielt hinter dem Rücken

der Opfer statt und zermürben diese. Mit den auserkorenen Opfern wird nicht offen umgegangen, sie erhalten auf Fragen keine Antworten, sondern Beschwichtigungen. Betroffene meinen dann von sich, sie wären selbst zu dünnhäutig und mit ihnen stimme etwas nicht, wenn sie von den anderen geschnitten werden. Erste Verunsicherungen der Gemobbten treten auf.

2. Phase – Systematische Schikane

Psychoterror setzt ein. Die ausgesuchte Person wird immer häufiger Zielscheibe systematischer Schikane. Der ursprünglich ungelöste Konflikt ist nicht mehr relevant. Eine feindliche Atmosphäre gegen die Opfer wird offen aufgebaut. Konkret sieht das so aus, dass Betroffene alleine in der Kantine sitzen, niemand setzt sich dazu. Sie werden nicht zu Meetings eingeladen, man vergisst sie. Sie werden ständig unterbrochen, angebrüllt, angerempelt oder offen angegriffen. Nachrichten werden nicht ausgerichtet. Sprechen die Betroffenen die mobbenden Personen an, erhalten sie zur Antwort, sie würden sich dies alles nur einbilden und sie sollten nicht alles persönlich nehmen. Außerdem würden sie sich nicht anpassen, hätten einen schwierigen Ton und schwierigen Umgang mit anderen. Das Problem wären sie, die Betroffenen. Die Betroffenen zweifeln an sich, fragen sich, ob sie an Verfol-

gungswahn leiden oder überreagieren. Sie ziehen sich extrem zurück, werden stark verunsichert. Erste gesundheitliche Störungen treten auf (etwa Schlaf- und Verdauungsstörungen, Kopfschmerzen).

3. Phase – Schutzmaßnahmen unterbleiben

Ist erst der Ruf von Mobbing-Betroffenen ruiniert, ist es leicht, darauf aufzubauen. Wehren sich Betroffene in dieser Phase, steigern die mobbenden Personen ihre Aggression und laufen mit ihren Angriffen zur Höchstform auf. Die Situation eskaliert. Mobbing-Betroffene sind so stark verunsichert, dass die Arbeit erheblich darunter leidet. Sie gelten als so problematisch, dass ihnen arbeitsrechtliche Maßnahmen angedroht werden. Vorgesetzte verkennen die Situation in dieser Phase oft und treffen Fehlentscheidungen zu Gunsten der mobbenden Personen und damit zu Lasten der Betroffenen. Nicht selten kommt es in dieser Phase zu ärztlichen Fehldiagnosen. Die Betroffenen sind permanent verunsichert und haben kein Selbstwertgefühl mehr. Sie sind zu diesem Zeitpunkt physisch und psychisch am Ende, sind oftmals körperlich und seelisch zusammengebrochen. Sie haben keine Kraft mehr sich zu wehren.

4. Phase – Ausschluss aus dem Arbeitsleben

Viele Mobbingfälle enden mit dem Verlust des Arbeitsplatzes und oft sogar mit der Frühverrentung. Entweder kündigen die Betroffenen selbst, ihnen wird gekündigt oder sie willigen in einen Auflösungsvertrag ein. Psychosomatische Erkrankungen, langfristige Krankschreibungen, auch dauerhafte Arbeitsunfähigkeit sind die Folge. Betroffene leiden unter depressiven Verstimmungen oder Depressionen, haben schwere körperliche Schäden, kommunikative Störungen, kein Vertrauen mehr in Menschen. Schwere Angstzustände sind keine Seltenheit. (Tab. 2)

Die Arbeitswissenschaft spricht von Mobbing, wenn Angriffe am Arbeitsplatz auf eine Person systematisch und über einen längeren Zeitraum hinweg mit dem Ziel der

Tab. 2: Mobbingfolgen für Betroffene*

Krankheit wegen des Mobblings	43,9 %
Krankheitsdauer mehr als sechs Wochen	20,1 %
Freiwilliger Arbeitsplatzwechsel im Betrieb	30,8 %
Eigene Kündigung	22,5 %
Kündigung durch Arbeitgeber	14,8 %
Arbeitslosigkeit	11,4 %
Erwerbsunfähigkeit oder Frührente	6,9 %
Zwangswise Versetzung	5,6 %

* Mehrfachnennungen möglich – nur abgeschlossene Fälle
Quelle: Mobbing-Report der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2002

Ausgrenzung der Person erfolgen. – wenn also Schikanen, Intrigen und das Verbreiten von Unwahrheiten zur alltäglichen Routine gegen die gemobbte Person werden. Die Ursachen von Mobbing können arbeitsplatzbedingter Art sein, in ungelösten Konflikten liegen, aus mangelnder Führungskompetenz resultieren oder aus der Konfliktfähigkeit der mobbenden Personen entstehen.

Personalmanager gefordert

Was können Personalmanager tun, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter auf sie zukommen und meinen, von Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen gemobbt zu werden? Dann gilt es zuerst, die Frage zu klären: Ist die Person tatsächlich von Mobbing betroffen oder wird der Begriff Mobbing wieder einmal inflationär gebraucht? Für ungeschulte Personalmanager dürfte es schwierig sein, dies zu unterscheiden. Fakt ist nämlich auch, dass die meisten mobbenden Personen behaupten, sie würden von ihren Opfern gemobbt. Deshalb sollten sich Personalmanager bei akuten auftretenden Mobbing-Fällen im Unternehmen unbedingt professionelle Hilfe bei Mobbing-Beratungsstellen einholen. Präventive Maßnahmen zur Minimierung des Mobbing-Risikos in Unternehmen sind: Konfliktmanagement-Seminare veranstalten,

Mobbing- oder Konfliktbeauftragte installieren, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen über den Umgang mit Mobbing formulieren.

Von Mobbing betroffene Personen brauchen professionelle Hilfe: konkrete Mobbing-Beratung, ärztliche, therapeutische und psychologische Hilfe, Coaching oder arbeitsrechtliche Beratung. Was für die einzelnen Betroffenen der richtige Weg ist, müssen diese für sich selbst herausfinden. Meistens müssen verschiedene Berater parallel in Anspruch genommen werden.

Wichtig für Personalmanager ist es, Verständnis für die Betroffenen zu entwickeln, diese zu unterstützen, ohne Ratschläge zu geben. Dies können die Betroffenen am wenigsten brauchen, außer dem Ratschlag, dass sie sich um professionelle Hilfe bemühen müssen. Diese Haltung in ein adäquates Verhalten umzusetzen, das wird dem Personalmanager umso leichter fallen, je klarer ihm drei grundlegende Aspekte des Mobbing sind:

1. Es gibt nicht das typische Mobbing-Opfer. Jede Person kann von Mobbing betroffen werden,
2. Mobbing ist seelische Gewalt.
3. Mobbing darf kein Tabu-Thema sein. Denn diese Gefahr besteht, wenn Täter und Unternehmen, die Mobbing nicht verhindern, die Vorfälle vertuschen.

Internet-Tipp

Vereine und Verbände bieten Informationen und Beratung. Letztere kann in verschiedenen Städten und Regionen von unterschiedlicher Qualität sein. Hier ein paar Anlaufstellen für den Erstkontakt:

www.kda-ekd.de, www.betriebsseelsorge.de, www.dgb.de, www.vpsm.de, www.leymann.se, www.fairness-stiftung.de, www.mobbing-werkstatt.de, www.mobbing-am-arbeitsplatz.de, www.mobbing-net.de, www.antimobbing.de, www.mobbing-online-hilfe.de, www.dak.de, www.kkh.de, www.tk-online.de, www.barmer.de, www.aok.de, www.deutsche-bkk.de