

# Schikane im Job schadet Firmenkasse

## Nur wenige Unternehmen holen sich bei Streit Hilfe von außen – Stellenabbau verschärft Mobbing

**Stuttgart – Streitereien am Arbeitsplatz gibt es seit jeher, durch Fusionen, Verkäufe oder massiven Jobabbau verschärfen sich die Konflikte in jüngster Zeit jedoch. Mediatoren und Arbeitsrichtern beschert der rauhe Umgang bis hin zu Mobbing eine Flut an Arbeit.**

VON PETRA OTTE

Lange galten der öffentliche Dienst und das Gesundheitswesen als besonders anfällig für Schikane: Praktisch unkündbar verbringen die Beschäftigten meist ihr gesamtes Arbeitsleben miteinander, Konsequenzen sind bei Übergriffen schwer durchsetzbar. Neuerdings häuft sich Mobbing aber auch in Kommunikationsfirmen oder der Finanzbranche. Fusionen und Jobabbau haben den Umgangston rauher werden lassen. Ein besonders spektakulärer Fall spielte jüngst bei der Volksbank Ludwigsburg: Nach ihrer fristlosen Entlassung wegen einer fehlerhaften Reiseabrechnung kämpfte die Betriebsratsvorsitzende vor Gericht um ihre Weiterbeschäftigung. Begleitet wurde der Streit von Verdemonstrationen und Staranwälten. Einer gütlichen Einigung bei einem Mediationsverfahren stimmte die Bank erst nach wochenlanger öffentlicher Schlammschlacht zu.

Letzteres ist laut der Leinfelder Mobbingberaterin und Mediatorin Monika Heilmann typisch für Streits im Betrieb: „Viele Führungskräfte wollen gar nicht mit ihrem Betriebsrat kommunizieren, sondern den Konflikt austragen“, sagt Heilmann. Sich von außerhalb Hilfe zu holen gelte als peinlich und sei in Deutschland nach wie vor unüblich. „Die Mediationskultur ist bei uns nicht weit verbreitet. Dabei ist es kein Zeichen von Schwäche, Mediation in Anspruch zu nehmen, sondern ein Zeichen von Reife.“

Mit ihrer Haltung verschonen die Firmen laut Heilmann bares Geld: Mit jedem Konflikt verschlechtert sich das Betriebsklima, damit sinke die Produktivität. „An diese Kosten denken viele Unternehmer nicht.“ Zwar können die Verluste durch innerbetriebliche Konflikte oder gar Mobbing nur geschätzt werden, da die Übergriffe vielfach nicht öffentlich werden. Bereits die Schätzungen für die deutsche Wirtschaft belaufen sich indes auf 15 bis 50 Mrd. Euro jährlich. Zu Grunde gelegt ist dabei die Zahl von circa einer Mio. Mobbingopfern in Deutschland und Kosten zwischen 15 000 bis 50 000 Euro je Opfer und Jahr. Das beginnt bei Krankheitsausfällen und geht bis zur Suche einer Ersatzkraft.

Mit einer Mediation lässt sich oft Schlimmeres vermeiden – zum Beispiel, dass aus einem Streit unter Kollegen Mobbing wird. Letzte-



Mobbing hat viele Facetten – ausgegrenzt zu werden ist eine davon

Foto: Caro

res wird heute leichtfertig als Bezeichnung für jedweden Konflikt im Arbeitsleben gebraucht – tatsächlich legt Mobbing bestimmte, immer gleiche Verhaltensmuster und Ausgangssituationen zu Grunde. Anfällig für Streitereien sind somit vor allem Betriebe, in denen klare Aufgabenverteilungen und Führungsstrukturen fehlen – zum Beispiel nach Fusionen oder Personalabbau. Zum Mobbing wird ein Konflikt, wenn der Betroffene regelmäßig über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder ausgegrenzt wird. „Da wird auf einem rumgehackt, und andere werden gegen einen aufgehetzt, das geht bis zum Rufmord“, sagt Heilmann. Sogar dass in Abwesenheit der Betroffenen Daten am Computer gefälscht wurden, ist der Beraterin bereits untergekommen. Sich gegen die Verleumdungen und Angriffe zu wehren fällt schwer. Zwar kann es im Einzelfall hilfreich sein, beim Betriebsrat oder der Personalabteilung Hilfe zu suchen. Studien zufolge

verschlimmern solche Gespräche die Situation aber auch oft, wenn sich Betroffene nur verteidigen müssen. „Damit haben die meisten schon verloren“, erklärt Heilmann. „Bei stetigem Druck macht jeder irgendwann die Fehler, die ihm angekreidet werden.“ Teils schwere Gesundheitsschäden sind die Folge.

Unterstützung finden Mobbing-Opfer bei Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen. „Treffen Sie sich mit Freunden, aber reden

### In zwei von drei Fällen mobben Führungskräfte mit

Sie nicht über Ihr Mobbingproblem“, rät etwa der Betriebsseelsorger und Mitinitiator des Stuttgarter Mobbingtelefons, Guido Lorenz, bei leichteren Fällen. So könne sich das Problem nicht unnötig hochschaukeln. Betroffenen mit Gesundheitsschäden empfehlen Experten wie Heilmann auch schon mal eine Therapie und unterstützen sie dabei,

„das Arbeitsverhältnis in Würde zu beenden“. Zu retten ist der Job nur, wenn Schikane frühzeitig als Mobbing erkannt werden und eine Versetzung angestrebt wird. Laut Statistik gelingt das in weniger als jedem dritten Fall, 22 Prozent der Betroffenen kündigen selbst, 15 Prozent werden entlassen, weitere sieben Prozent gehen in Frührente.

Obwohl Anti-Mobbing- und Konfliktmanagementkurse immer populärer werden, besteht wenig Hoffnung, dass die Übergriffe zurückgehen. Eine Studie der Fachhochschule Ludwigshafen hat ergeben, dass deutschen Managern Konfliktfähigkeit zwar wichtig ist. An entsprechender Kompetenz mangelt es jedoch. Zugleich müssen viele Führungskräfte immer öfter gleichzeitig einen Teil der Mitarbeiter motivieren und einen anderen entlassen. Damit ist mancher überfordert und überträgt das eigene Unvermögen auf Schwächere – in zwei von drei Mobbingfällen sind Führungskräfte zumindest beteiligt.

## Angestellte und Beamte als Opfer

**Stuttgart (peo)** – Mobbing am Arbeitsplatz ist längst kein Randphänomen mehr und kann jeden Erwerbstätigen treffen. Verlässliche Daten gibt es bis heute nur wenige, oft werden die Schikane geheim gehalten.

■ **Häufigkeit:** 2,7 Prozent aller deutschen Arbeitnehmer leiden unter Mobbing, hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin herausgefunden. Bei einer Firma mit 100 Beschäftigten betrifft das immerhin drei Mitarbeiter, auf alle rund 39 Mio. Erwerbstätigen hochgerechnet, ergibt sich eine Opferzahl von über einer Mio. Menschen. Die Dunkelziffer dürfte weit höher sein.

■ **Branchen:** Überproportional viele Opfer finden sich unter Angestellten und Beamten im Gesundheitswesen und Erziehungsbereich, gefolgt von der öffentlichen Verwaltung und dem Kreditgewerbe. Dagegen werden in der Gastronomie, im Baugewerbe, im Handel und in der Landwirtschaft nur wenige Fälle publik. In diesen Branchen gibt es viele Familienunternehmen, die auf die Mitarbeit aller angewiesen sind. Zudem sind zahlreiche Arbeitnehmer – etwa am Bau – nur zeitweise beschäftigt.

■ **Betroffene:** Frauen sind häufiger betroffen. Ihr Risiko, am Arbeitsplatz schikaniert zu werden, liegt Untersuchungen zufolge um 75 Prozent höher als das ihrer männlichen Kollegen. Das liegt unter anderem daran, dass Frauen öfter in Branchen arbeiten, in denen Mobbing besonders häufig ist, und seltener höhere Positionen innehaben. Allerdings ist die Statistik nur begrenzt aussagekräftig, da Frauen generell Probleme eher zugeben als Männer. Gemein ist vielen Betroffenen ein hohes Selbstbewusstsein, was dazu führt, dass sie oft jahrelang gegen die Ungerechtigkeiten ankämpfen. Ein Klischee des typischen Opfers existiert laut der Mobbing-Beraterin Monika Heilmann aber nicht: „Es werden die stärksten Frauen und die stärksten Männer gemobbt.“

■ **Dauer:** Mobbing erstreckt sich in der Regel über Monate bis zu mehreren Jahren. Nach Recherchen des Frankfurter Arbeitspsychologen Dieter Zapf dauern die Schikane umso länger, je mehr Täter beteiligt sind.