

# Mobbing und Bossing was nun?

Mobbing ist eine sehr alte Form des Konflikts. Mobbing bedeutet nichts anderes als Anpöbeln, und doch unterscheidet es sich vom langläufigen Konflikt. Obwohl Mobbing und dessen negative Folgen für das Opfer, die bis hin zum Selbstmord reichen, sind die Definition noch immer unterschiedlich, sowie auch z.B. die Beurteilung der Gerichte. Mobbing ist ein Prozess konfliktbelasteter Kommunikation am Arbeitsplatz, der sowohl zwischen Kollegen als auch zwischen Vorgesetzten und den Untergebenen stattfindet. In ca. 50% der Mobbingfälle - so der Mobbingbericht der Bundesregierung - sind Vorgesetzte an Mobbing beteiligt.

Mobbing am Arbeitsplatz hat für die Betroffenen oft erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit: Bluthochdruck, Herzschmerzen, Magen- und Darmentzündungen, Geschwüre, Muskelverspannung, Körperfehlhaltung, Krankheiten, wie z.B. stressbedingte chronische und psychiatrische Erkrankungen. Mobbing ist psychische Aggression gegen eine Person. Diese dauert mindestens einige Monate an und kehrt regelmäßig wieder. In mehr oder weniger großen Abständen werden Sticheleien verabreicht, die eine noch so stabile Persönlichkeit zerstören kann. Es sind immer Angriffe mit System, die feindselig sind. Der Gemobbte wird sich bei den Vorgesetzten beschweren, was ihn, je nach Heftigkeit und Dauer in negativer Weise auffällig macht und zum Querulanten abstempeln kann.

Das Opfer ist in der Regel unterlegen und soll aus seinem Arbeitsverhältnis herausgedrängt werden, nach dem einfachen Muster "Person weg - Problem weg".

## **Bossing**

Drangsalieren Chefs oder Vorgesetzte ihre Mitarbeiter, sprechen die Forscher von "Bossing" - eine sehr deutsche Mobbing-Variante, Folge der strengen Hierarchien in den Unternehmen.

Die Ursache ist, dass Vorgesetzte oft Persönlichkeitsprobleme haben. Nach einer Studie sollen 70 Prozent der deutschen Führungskräfte neurotisch gestört sein. "Sie schikanieren ihre Untergebenen aus Mangel an Selbstbewusstsein. Sie fühlen sich von starken Mitarbeitern bedroht." Bossing-Opfer sind in der Regel keine Drückeberger oder Faulpelze, sie sind fleißig und kreativ. Führungskräfte und Kollegen fühlen sich dadurch bedroht. Auch Umstrukturierungen und ein mieses Betriebsklima führen zum Bossing. Die Opfer sind quasi die ausgewählten Sündenböcke und Blitzableiter für den Frust von Chefs und Kollegen. Nachfragen zu Arbeitsabläufen können ebenfalls zum Bossing führen.

Leider ist es auch der Öffentliche Dienst mit seiner hierarischen Struktur, der es den Tätern immer wieder leicht macht, neue Opfer zu terrorisieren, da dort die Beschaffung von Gründen aus Sicht der Dienststellenleitung rechtlich abgesichert scheint. Arbeitsrechtliche Maßnahmen gegen MitarbeiterInnen werden gerne in Anspruch genommen, damit wird dann bezweckt, die nervliche und damit gesundheitliche Zermürbung des Opfers als Zweckerreichung einer Kündigung des Opfers (Druckkündigung) zu erreichen. Hinzu kommen dann auch noch Anweisungen, Schikanen, Unterstellungen und Demütigungen auf Zersetzung der Persönlichkeit des Opfers. Laut Thüringer Urteil verletzt dieser Psychoterror nicht nur die Menschenwürde, sondern berührt auch die Grenze zur strafbaren Körperverletzung.

## Warum wird gemobbt?

Gemobbt wird aus den verschiedensten Gründen: Frustration, Langeweile, Druck, Missgunst, Besitzstandswahrung, Intoleranz, Angst um den Arbeitsplatz u.ä. In der Regel stimmt in Betrieben, in denen gemobbt wird, grundsätzlich mit dem Betriebsklima etwas nicht. Mit den Mobbern zu reden ist meistens sinnlos, weil ihnen die Tragweite ihres Verhaltens nicht bewusst ist. Sie bewerten ihr Verhalten als fair; eine offene Auseinandersetzung ist ihnen zu riskant. Sie haben keine moralischen Bedenken, es stehen nur ihre eigenen Interessen im Vordergrund. Sie fühlen sich durch das Opfer gefährdet oder beeinträchtigt und versuchen von ihrem eigenen Unvermögen abzulenken.

---

## Rechtenschutzversicherung

**Wer juristisch gegen Mobbing vorgehen möchte, sollte Risiken und Folgen unbedingt bedenken. Jeder Fall ist anders und unterliegt einer juristischen Einzelfallwürdigung. Dringend empfohlen wird, einen Fachanwalt (Arbeitsrechtler, Zivil- oder Strafrechtler) zu konsultieren.**

### **Hier einige allgemeine Hinweise, wie man eine örtliche Anlaufstelle ausfindig machen kann:**

Gewerkschaftsmitglieder sollten sich zunächst an die Verwaltungsstelle / Ortsverwaltung ihrer Gewerkschaft wenden, sofern Sie Mitglied sind. Allerdings wird selbst bei den Gewerkschaften Mobbing nicht immer als ein Problem angesehen, jedenfalls wird dies häufig von Betroffene berichtet. Da ist es sicher eine Überlegung Wert, ob eine Rechtenschutzversicherung nicht ggf. eher einen Rechtsschutz bietet, zumal diese kostengünstiger sein kann als die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft.

Weitere gute Anlaufstelle sind die Ortsniederlassungen der Krankenkassen. Es lohnt sich oft, nicht nur bei derjenigen, bei der man selber versichert ist, sondern auch bei anderen nachzufragen.

Bei psychischen oder psychosomatischen Beschwerden aufgrund von Mobbing sollte frühzeitig der Hausarzt / die Hausärztin zu Rate gezogen werden.

Wenn Sie merken, dass Sie rausgeekelt werden sollen, nehmen Sie Kontakt mit einem Anwalt auf, der sich im Arbeitsrecht, insbesondere im Spezialgebiet Mobbing, auskennt.

## Warum trifft Mobbing häufig die Starken?

Unter Mobbing am Arbeitsplatz ist jede Verhaltensweise zu verstehen, die durch das bewusste überschreiten von Grenzen“ in Benehmen, Handlungen, Gesten, mündlichen oder schriftlichen Äußerungen die Persönlichkeit, die Würde oder die physische bzw. psychische Unversehrtheit einer Person beeinträchtigen, deren Anstellung gefährden oder das Arbeitsklima verschlechtern kann.

Entgegen landläufiger Meinung sind die Betroffenen keineswegs schwache, häufig kranke oder inkompetente Persönlichkeiten. Im Gegenteil: Gerade die Fähigkeiten, Repressalien zu widerstehen, Autorität Widerstand zu leisten oder peinlich genau zu arbeiten und ein Immer-zur-Stelle-sein zeichnen die Opfer von Mobbing überproportional häufig aus.

Erst der Prozess des Quälens lässt diese Menschen auf eine Art und Weise reagieren, die im Nachhinein die Sicht des Aggressors bestätigen. Bricht die gequälte Person etwa in Tränen aus oder kommt es zu einem Ausbruch des Zorns, so kann der Täter zufrieden sagen: Na bitte, ich hab´ s doch immer gewusst, dass der verrückt ist.... So wird der Persönlichkeit angelastet, was erst als Folge des Mobbings entsteht und der Gemobbte wird zu dem, was der Mobbende aus ihm machen will. Ein besonderer Hinweis: Mobbing beschränkt sich nicht auf den Arbeitsplatz. Auch im Privatleben sind solche zerstörerischen Strukturen zu finden.

### **Wo wird gemobbt?**

- in Behörden
- in Unternehmen
- in Schulklassen
- in Vereine und anderen Organisationen
- im Internet (Foren)
- in Pflegeheimen
- in Krankenhäusern
- in Kindergärten
- usw.

### **Liste der Mobbing-Handlungen nach Leymann**

#### **Angriffe auf die Möglichkeit, sich zu äußern**

1. Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern
2. Man wird ständig unterbrochen
3. Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern
4. Anschreien oder lautes Schimpfen
5. Ständige Kritik an der Arbeit
6. Ständige Kritik am Privatleben
7. Telefonterror
8. Mündliche Drohungen
9. Schriftliche Drohungen
10. Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
11. Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

### **Angriffe auf die sozialen Beziehungen**

12. Man spricht nicht mehr mit den Betroffenen
13. Man lässt sich nicht ansprechen
14. Versetzung in einen Raum weitab von Kollegen
15. Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
16. Man wird wie Luft behandelt

### **Angriffe auf das soziale Ansehen**

17. Hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn/sie gesprochen
18. Man verbreitet Gerüchte
19. Man macht jemanden lächerlich
20. Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
21. Man will jemanden zu einer psychiatrischen Behandlung zwingen
22. Man macht sich über eine Behinderung lustig
23. Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
24. Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
25. Man macht sich über das Privatleben lustig
26. Man macht sich über die Nationalität lustig
27. Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
28. Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise
29. Man stellt Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage
30. Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
31. Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

## **Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation**

32. Man weist dem/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
33. Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
34. Man gibt ihm/ihr sinnlose Arbeitsaufgaben
35. Man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter seinem/ihrem eigentlichen Können
36. Man gibt ihm/ihr ständig neue Arbeiten
37. Man gibt ihm/ihr 'kränkende' Arbeitsaufgaben
38. Man gibt dem/der Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine/ihre Qualifikation übersteigen, um ihn/sie zu diskreditieren

## **Angriffe auf die Gesundheit**

39. Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
40. Androhung körperlicher Gewalt
41. Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen Denkartikel zu verpassen
42. Körperliche Misshandlung
43. Man verursacht Kosten für den/die Betroffene/n, um ihn/ihr zu schaden
44. Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an
45. Sexuelle Handgreiflichkeiten

## **Psychische Probleme durch Mobbing**

Als langfristige Folgen von Mobbing kann es neben den körperlichen bzw. psychosomatischen Beschwerden auch zu psychischen Beeinträchtigungen und Erkrankungen kommen.

Die häufigsten psychischen Beschwerden von Gemobbten:

- - Konzentrationsprobleme, Gedächtnisstörungen, Schlaflosigkeit
- - Selbstzweifel, Selbstunsicherheit
- - Depressionen, Antriebslosigkeit, Weinkrämpfe
- - Gefühle der Verzweiflung, Selbsttötungsgedanken
- - paranoide Zustände, Verfolgungswahn

- - Übersensibilität (Empfindlichkeit)
- - gereizte, aggressive Stimmungen
- - Hektik, Rastlosigkeit
- - Alpträume

Im Einzelfall reagiert jeder Mensch anders auf die gleiche psychische Belastung (siehe auch Stresstest). Aus verschiedenen Untersuchungen ist mittlerweile bekannt, dass es durch Mobbing bei den Betroffenen häufig zu Angstzuständen kommt. Diese gelten anfangs nur der Konfrontation mit den Mobbern und Mobberinnen und können sich im Laufe der Zeit zu generellen Angstzuständen ausweiten.

Viele der Betroffenen ziehen sich in dieser Situation innerlich mehr und mehr zurück. Diese Selbstisolation und starke Selbstwertzweifel, über die Gemobbte oft berichten, münden dann vielfach in eine Depression.

Manchmal bäumen sie sich mit einer für Außenstehende fanatisch erscheinenden Rechthaberei gegen ihr Schicksal auf. Es kann dann passieren, dass die allmählichen Persönlichkeitsveränderungen der Betroffenen als Anlass genommen werden, sie als Querulanten und psychisch gestört abzustempeln.

Die Selbstzweifel der Gemobbten werden dadurch noch verstärkt. Selbsttötungsgedanken sind nicht selten die Folge.

## Wie entsteht Mobbing?

Die Arbeitsmarktlage ist im Moment sehr schlecht, viele Stellen werden abgebaut, der Kampf am Arbeitsplatz wird immer härter und gemeiner. Dieser zunehmende Druck ist häufig der Anlass für Mobbing und Bossing. Der Psychoterror am Arbeitsplatz wird immer härter!

Viele bedienen sich dabei nicht immer sehr feiner Methoden. Immer mehr Arbeitnehmer können oft den Schikanen ihrer Kollegen oder Vorgesetzten nicht mehr Stand halten und werden durch Mobbing oder Bossing regelrecht krank gemacht!

Natürlich sollte man sich dagegen wehren und diese Konflikte am Arbeitsplatz ansprechen. Aber leider gibt es bisher keine Patentlösungen gegen Mobbing am Arbeitsplatz. Die rechtlichen Möglichkeiten sich mit einer Klage dagegen zu wehren sind zwar etwas besser geworden, aber der Arbeitsplatz wird damit nur selten erhalten. Sehr viele Prozesse enden leider oft auch dann, wenn die Klage berechtigt war, mit einer Auflösung des Arbeitsvertrags, weil das Gericht das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als gestört betrachtet und eine Weiterbeschäftigung nicht mehr für zumutbar hält. Der Betroffene, der gehofft hat, endlich sein Recht zubekommen, erlebt in vielen Fällen ein Feilschen um die Höhe der Abfindung.

Doch allen sei gesagt, niemals die Hoffnung aufgeben, denn für vieles gibt es eine Lösung.

Für die Betroffenen ist es sehr wichtig, unterstützt zu werden -machen sie den Betroffenen Mut und geben sie Moralische Unterstützung, wenn nötig natürlich auch eine finanzielle Hilfe.

Unternehmen Sie sofort etwas, wenn ein bereits ausgetragener Streit weitere Spannungen nach sich zieht. Denn je länger so ein Konflikt dauert, desto schwieriger ist es eine Lösung zu finden, die für alle Beteiligte in Ordnung geht.

Mobbing ist nicht nur ein Problem von Betroffenen, sondern auch für die Volkswirtschaft. Aktuelle Studien gehen von derzeit einer über Million Mobbingopfern in Deutschland aus. Eine Folge dieses Phänomens sind geschätzte Kosten in Höhe von bis zu 50 Millionen Euro (laut MobbingLine).

Natürlich muss jeder selbst entscheiden wie er/sie handelt.

**Der Forscher Heinz Leymann, der den Psychoterror am Arbeitsplatz genauer untersucht hat, listet 45 typische Mobbing-Handlungen auf, die sich fünf Kategorien zuordnen lassen:**

1. **Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen**  
- Der oder die Betroffene wird ständig kritisiert oder beschimpft
2. **Angriffe auf die sozialen Beziehungen**  
- Die Opfer werden geschnitten, "wie Luft" behandelt
3. **Angriffe auf das soziale Ansehen**  
- Sie erfolgen durch Klatsch, Beleidigungen usw.
4. **Angriffe auf die Qualität der Arbeit**  
- Man entzieht den Betroffenen Arbeitsaufgaben, gibt ihnen ständig neue Aufgaben oder solche, die ihre Qualifikation übersteigen oder weit unter ihrem Können liegen
5. **Angriffe auf die Gesundheit**  
- Hierunter fallen Gewaltandrohungen oder -anwendungen, z.B. um jemanden einen Denkkzettel zu verpassen, sexuelle Belästigung usw.

**Nach den Untersuchungen von Leymann sind die Mobber und Mobberinnen**

- zu 44 Prozent Kollegen und Kolleginnen
- zu 37 Prozent Vorgesetzte
- zu 10 Prozent KollegenInnen und Vorgesetzte
- zu 9 Prozent Untergebene

## **Was tun?**

### **Bewältigungsstrategien für Betroffene**

**Zunächst hat jeder Mensch, ob gemobbt oder nicht gemobbt, die Selbstverantwortung, sich aktiv um die Erhaltung seines seelischen und körperlichen Wohlbefindens zu kümmern.**

**Das kann auch bedeuten, die eigenen Einstellungen zu hinterfragen. Manchmal können diese mobbingfördernd sein.**

## **Einige Beispiele zur Verdeutlichung:**

"Ich muss von allen Menschen immer gemocht werden. Konflikte dürfen nicht offen angesprochen werden. Keiner versteht mich. Ich darf keine Schwäche zeigen, muss immer stark sein, ... "

Mit der Einstellung, von allen immer "geliebt" zu werden, stehen die Betroffenen vor dem Problem, dass jede ablehnende Handlung einer Katastrophe gleichkommt. Kommt dazu, dass Schwächen nicht gezeigt oder Konflikte nicht offen angesprochen werden dürfen, ziehen sie sich innerlich enttäuscht zurück. Die Gegenseite kann dann das Schweigen beliebig deuten.

Wichtig ist, die dabei ablaufenden Gedanken und Gefühle aufmerksam wahrzunehmen und zu entscheiden, welche zur Entschärfung oder zur Eskalation der Situation beitragen.

Sie sind dafür geeignet, das eigene Verhalten in Konfliktsituationen kritisch unter die Lupe zu nehmen und neue Bewältigungsstrategien zu erlernen.

In Stressbewältigungs- und Mobbingseminaren können solche Strategien in Rollenspielen eingeübt werden. Die Scheu vor neuen Reaktionen gegenüber Arbeitskollegen/innen (aber auch im Privatleben!) kann so leichter überwunden werden.

Gerade dann, wenn der ursprüngliche Konflikt noch nachvollziehbar ist, besteht die realistische Chance, sich durch Gespräche mit dem einzelnen Mobber oder der Mobberin wieder zu versöhnen.

Schweigt man und frisst den Groll in sich hinein, kann es nur schlechter werden. Wenn der "Mobbingkarren" schon festgefahren ist, sich im Bewusstsein der Gemobbten Hoffnungslosigkeit festgesetzt hat und körperliche und seelische Beschwerden schon stark ausgeprägt sind, dann ist dringend professionelle Hilfe erforderlich.

Gemobbte sollten sich nicht ihrer psychischen Verletzungen schämen, die ihnen ihre Arbeitsumgebung zugefügt hat. Jeder Mensch würde mit psychosomatischen und psychischen Symptomen reagieren, wenn ihm lange genug auf der "Seele herumgetrampelt" worden wäre.

Betriebsratsmitglieder und gewerkschaftliche Vertrauensleute sollten in dieser Phase die besten Ansprechpartner, um an weitere Informationen über Hilfsangebote zu gelangen.

Diese Hilfsangebote können beispielsweise darin bestehen, in Beratungsgesprächen mit Psychologen/Psychologinnen und anderen qualifizierten Experten und Expertinnen einen Menschen zu haben, der zuhört und sie in ihrem Leiden versteht.

Entspannungsverfahren haben sich bei der Linderung der körperlichen und seelischen Beschwerden sehr gut bewährt. Sie sind allerdings kein Ersatz für die Beseitigung der Ursachen oder die Notwendigkeit einer Psychotherapie.

Besonders geeignet sind das Autogene Training und die Progressive Muskelentspannung. Ebenso eignet sich aktiver Sport, um die Spannungszustände zu lindern.



## **Handlungsmöglichkeiten von Kollegen und Kolleginnen**

Kollegen und Kolleginnen, die mitbekommen, wie eine Person aus ihrer Abteilung von einem oder mehreren anderen Kollegen oder Kolleginnen oder von Vorgesetzten gemobbt wird, stecken in einer schwierigen Lage.

Empfinden sie die Situation als unfair und gemein, entsteht meistens der Impuls zu helfen. Gleichzeitig haben sie Angst davor, selbst zu Gemobbten zu werden, wenn es ihnen nicht gelingt, die Feindseligkeiten zu beenden.

Fakt ist: Schuldig machen sie sich auf jeden Fall, wenn sie gar nichts unternehmen. Denn durch Zuschauen bestärken sie die Mobber stillschweigend in der Rechtmäßigkeit ihres Tuns.

### **Sie sind zu "Möglichmachern" geworden.**

Aus der Sozialpsychologie ist bekannt, dass beim Beobachten von Not- und Gefahrensituationen typische Gedankenmuster ablaufen. Diese tragen dazu bei, dass man, ohne Schuldgefühle zu haben, untätig zuschaut.

### **Jeder denkt:**

"Ich bin doch nicht der einzige, der mitkriegt, was hier läuft. Soll doch einer der anderen eingreifen!" oder "Wenn keiner etwas unternimmt, dann sind die Angreifer vielleicht im Recht. Ich will mich doch nicht blamieren, indem ich etwas Falsches tue."

Fatalerweise laufen diese Gedanken bei vielen Menschen in gleicher oder ähnlicher Weise ab. Die Folgen sind immer die gleichen. Die Gemobbten werden weiter schikaniert. Ist einem dieser Sachverhalt einmal klar geworden, gibt es keine Entschuldigung mehr für untätiges Zuschauen.

Selbstverständlich gehört viel Zivilcourage dazu, allein gegen mehrere Mobber oder Mobberinnen oder Schikanen der Vorgesetzten vorzugehen.

Es hat sich bewährt, in Einzelgesprächen im Kollegenkreis die eigene Betroffenheit zum Ausdruck zu bringen und den anderen nach seiner/ihrer Sicht der Dinge zu fragen. Solange man den anderen nicht in die Enge treibt (z. B. "Was treiben Sie mit Herrn W. für ein mieses Spiel!" statt besser "Ich habe das Gefühl, Herr W. wird von den meisten in der Abteilung geschnitten. Haben Sie eine Idee, woran das liegt?"), besteht die Chance, in kleinen Schritten ein Problembewusstsein unter den Kollegen und Kolleginnen zu schaffen.

Ist man sich unsicher, selbst in der geschilderten Weise aktiv zu werden, kann man wenigstens den Betriebsrat oder je nach Einzelfall auch Vorgesetzte informieren, aber leider finden auch dort nicht immer die Betroffenen die Hilfe und Unterstützung die sie erwarten.

Wer sich ausführlicher über sinnvolles Verhalten in Konfliktsituationen informieren möchte, kann sich anhand der Literaturliste geeignete Bücher besorgen. Empfehlenswert, nicht nur für den Beruf, sondern auch die eigene Lebenszufriedenheit, ist die Teilnahme an einem Seminar zum z.B. zum Thema "Konfliktvorbeugung im Gespräch" oder ähnlich lautenden Seminaren, in denen es um das Miteinander von Menschen in schwierigen Situationen geht. Selbsthilfegruppen sind dort sicher auch sehr hilfreich.

## Lösungswege bei Mobbing/Konfliktbearbeitung

**Eine offene Kommunikation am Arbeitsplatz ist eine wichtige Voraussetzung, um Mobbing zu verhindern.**

### Lösungswege für Mobbing am Arbeitsplatz

Die Opfer können die Situation am Arbeitsplatz nur dann positiv beeinflussen, wenn sie sich so schnell wie möglich dieser Situation bewusst werden und sich adäquate Hilfe von außen holen. Denn: "Mobbing kann man nicht alleine lösen", sagt Arbeitsmediziner Bernd Lindemeier. Der Betroffene braucht Hilfe. Manchmal genügt es, wenn ein einziger Mensch Unterstützung anbietet. Wenn sich zum Beispiel ein Kollege beherzt dem Mobbingopfer zur Seite stellt und die anderen auf ihr Verhalten kritisch aufmerksam macht, kann die Kampagne zum Stillstand kommen. Meist ist jedoch professionelle Hilfe von Beratungsstellen erforderlich.

#### Anlaufstellen im Betrieb

Der Betroffene kann sich an den Vorgesetzten, den Betriebsarzt, den Betriebs-/Personalrat oder an die Geschäftsleitung wenden. Hilfreich sind diese Anlaufstellen allerdings nur, wenn sie selbst hinreichend über Mobbing informiert sind und sich dem Problem auch stellen wollen. Bernd Lindemeier: "Noch heute sehen viele in den Betrieben eher weg und leugnen Mobbing. Auch Anti-Mobbing-Vereinbarungen in Betrieben schützen nicht in dem Maße, wie man es anfangs glaubte; vielmehr werden sie, wenn sich nicht gleichzeitig die Unternehmenskultur geändert hat, vielfach gegen den Betroffenen verwandt." Auf alle Fälle sollte der Betroffene versuchen, sich nicht in die Isolation drängen zu lassen, sondern sich umgehend qualifizierte Hilfe bei Mobbing-Beratungsstellen holen.

#### Mobbing-Beratungsstellen

Ziel der Mobbingberatung ist es, die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit des Mobbingopfers aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen. Gute Beratung ist als Entwicklungsprozess angelegt, in welchem auch die Frage geklärt wird, ob der Betroffene in dem Betrieb bleiben soll oder nicht. Bei der systemischen Mobbingberatung wird angestrebt, dass sich alle Akteure so schnell wie möglich an einen Tisch setzen und Strategien erarbeiten, damit die Mobbinghandlungen abgestellt werden und dafür Sorge getragen wird, dass Mobbing auch in Zukunft unterbleibt. Vorrangiges Ziel dieser Beratung ist stets, dass der Betroffene seinen beruflichen und persönlichen Stil wieder findet, sich wieder als vollwertiger Mitarbeiter empfindet und seinen Weg aus der Mobbingsituation sucht.

#### **Tipp: Keine vorschnelle Kündigung**

Der Mobbingexperte Lindemeier (Bernd Lindemeier, Leiter des Referats für Arbeitsmedizin und Arbeitspsychologie bei der Tiefbau Berufsgenossenschaft München) weist darauf hin, dass längst nicht alle Beratungsstellen hinreichend qualifiziert sind. Manche Mobbing-Beratungsteams würden noch heute bereits am Telefon den Rat erteilen, sofort die Stelle zu wechseln. Kündigen bedeutet aber meistens für den Betroffenen, dem Arbeitgeber und Mobbern einen leichten Sieg zuzugestehen. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit nicht gering, dass am nächsten Arbeitsplatz das gleiche wieder passiert, meint Bernd Lindemeier. Wenn der Betroffene gehen muss, um sich selbst zu schützen, so müsse dafür gesorgt werden, dass dies fair und unter einwandfreien Bedingungen geschieht. "Ich bin mir aber sicher, dass man unter bestimmten Voraussetzungen mit qualifizierter Hilfe Konflikte am Arbeitsplatz so lösen kann, dass dieser Mensch seinen Arbeitsplatz nicht wechseln muss."

### **Besser zu zweit als alleine**

Bernd Lindemeier: "Oft traut sich ein Gemobbter nicht, an andere, zum Beispiel Kollegen, heranzugehen und zu sagen: Ich werde gemobbt. Eines der wichtigsten Instrumente ist aber, sich zu outen und Helfer zu suchen, die begleiten und stützen." Eine Begleitperson, zu der der Betroffene absolutes Vertrauen hat, sollte auch bei Personalgesprächen am Arbeitsplatz dabei sein oder wenn ein Gespräch zwischen Mobber und Gemobbtetem ansteht. Der Mobbingbetroffene sollte sich aber sicher sein, dass sich die Begleitperson nicht von den anderen Gesprächspartnern manipulieren lässt.

### **Mediation - eine zügige Konfliktlösung**

Neben der Gesprächsleitung durch einen Unbeteiligten Dritten ist nach Erfahrung von Bernd Lindemeier auch die Einbeziehung eines Juristen hilfreich. Die Aufklärung über seine rechtlichen Möglichkeiten stärke den Betroffenen. Allerdings, so der Mobbingexperte, ist nicht jeder Fachanwalt für Arbeitsrecht geeignet. Denn nach seiner Erfahrung besitzen nur wenige Anwälte Spezialkenntnisse über das Thema Mobbing. Deshalb sollte man sich vor der Wahl des Anwalts bei Mobbing-Beratungsstellen erkundigen.

### **Dokumentation ist wichtig**

Von äußerster Wichtigkeit ist nach Ansicht von Bernd Lindemeier eine genaue Dokumentation der Mobbinghandlungen. Spätestens, wenn davon auszugehen ist, dass die Auseinandersetzungen vor Gericht enden werden, rät der Mobbingexperte dazu, ein detailliertes Tagebuch zu führen, auf das später zurückgegriffen werden kann.

---

## **Teamkonflikte Bearbeiten**

### **Bearbeiten Sie einen Konflikt im Team Schritt für Schritt**

Als Arbeitgeber oder Führungskraft werden Sie in Ihrem beruflichen Alltag immer wieder vor die Aufgabe gestellt, Konflikte in Ihrem Team zu erkennen, anzusprechen und angemessen zu reagieren. Folgende Schritte sollten Sie bei der Konfliktbearbeitung unternehmen:

#### **1. Schritt: Wahrnehmung des Konflikts**

Ein Konflikt muss erst einmal wahrgenommen werden. Das ist oft gar nicht so einfach, denn viele Konflikte werden nicht offen und lautstark ausgetragen. Um Symptome eines Konflikts zu erkennen, müssen Sie Ihre Mitarbeiter gut kennen und beispielsweise in Meetings, Mitarbeitergesprächen und anderen Kommunikationsrunden aufmerksam beobachten.

#### **2. Schritt: Diagnose erstellen**

Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, worum es bei dem Konflikt geht, wie er bisher verlaufen ist und wer an ihm beteiligt ist.

#### **3. Schritt: Worum geht es?**

Finden Sie heraus, wo genau die Streitpunkte liegen. Wie äußert sich der Konflikt? Häufig entzünden sich Konflikte auf einer Ebene, werden dann aber auf einer gänzlich anderen Ebene ausgetragen. Die eigentliche Ursache des Konflikts wird dadurch verschleiert.

#### **4. Schritt: Was ist bisher passiert?**

Sie sollten klären, ob der Konflikt schon länger besteht oder sich noch im Anfangsstadium befindet, ob die Konfliktparteien schon völlig entzweit sind oder

Gesprächs- und Kompromissbereitschaft besteht. Finden Sie heraus, ob und welche Anstrengungen zur Konfliktlösung bereits unternommen wurden.

### **5. Schritt: Wer ist beteiligt?**

Betrachten Sie die handelnden Personen und ihre Beziehungen zueinander. Geht es um 2 einzelne Kontrahenten, oder haben sich Gruppen gebildet? Handelt eventuell eine Einzelperson stellvertretend für andere? Welche Interessen werden verfolgt?

### **6. Schritt: Entwicklung einer Strategie**

Bei den meisten Konflikten ist sofortiges Handeln gefragt. Verschleppte Konflikte verschärfen sich in aller Regel, unbearbeitete Konflikte führen zu Folgekonflikten, die dann umso schwieriger zu lösen sind. Entscheiden Sie sich, ob Ihr Eingreifen zu diesem Zeitpunkt notwendig ist.

### **7. Schritt: Bereitschaft zur Lösung**

Die Konfliktparteien müssen bereit sein, an der Lösung des Konflikts zu arbeiten. Das setzt voraus, dass beide Seiten einen Konflikt sehen“ das ist häufig nicht der Fall“ sowie die Notwendigkeit, ihn zu bearbeiten. Machen Sie dies gegebenenfalls auch in Einzelgesprächen deutlich.

### **8. Schritt: Wie müssen Sie handeln?**

Klären Sie, ob die Konfliktparteien sich in der Lage sehen, den Konflikt aus eigener Kraft in einem Gespräch rational und emotional zu bewältigen. Ist dies nicht der Fall, ist eine Konfliktmoderation notwendig. Der Moderator muss von den Konfliktparteien als solcher anerkannt werden. Er nimmt eine Vermittlerrolle ein und darf keinesfalls Position beziehen.

### **9. Schritt: Gespräch vorbereiten**

Ein Konfliktgespräch muss von allen Betroffenen sorgfältig vorbereitet werden. Die Beteiligten sollten ihre eigene Position in dem Konflikt klären (Wie erlebe ich den Konflikt? Was genau stört mich?) und sich in die andere Seite hineindenken (Wie fühlt der andere?).

### **10. Schritt: Gespräche effektiv führen**

Der Zeitumfang des Gesprächs muss unbedingt vorher verabredet werden. Die eigene Sichtweise sollte von allen Beteiligten jeweils ganz konkret geschildert werden. Dabei sind pauschale Anschuldigungen und vage Unterstellungen tabu. Jeder sollte sich bemühen, die Standpunkte der Gegenseite zu verstehen. Wichtigste Regeln sind dabei: zuhören, nachfragen, zusammenfassen.

### **11. Schritt: Lösungsfindung vorbereiten**

Sammeln Sie gemeinsam Lösungsvorschläge, klären Sie Vor- und Nachteile und bewerten Sie die Lösungen. Bei einer Einigung müssen beide Parteien Kompromisse machen. Es sollte geklärt werden, auf welche Weise die Lösung umgesetzt wird.

### **12. Schritt: Erfolgskontrolle**

Im Nachbereitungsgespräch mit allen Beteiligten sollten die vereinbarten Maßnahmen noch einmal hinterfragt werden. Muss nachgebessert werden? Wurde das Ziel erreicht? Besteht weiterer Gesprächsbedarf? Ist einige Zeit vergangen, sollte eine Evaluation stattfinden. Dabei müssen sowohl die inhaltliche wie auch die emotionale Seite des Konflikts zur Sprache kommen.

## Prävention

### Inhalt

- **Mobbing ist vermeidbar!**
- **Prävention**
- **Arbeitgeber kann schadensersatzpflichtig gemacht werden!**
- **Link; Checkliste - Ist Ihr Betrieb gefährdet?**
- **NEU Führen, Überzeugen, Gewinnen**

### Mobbing ist vermeidbar

Der Arbeitgeber hat die Pflicht, das Persönlichkeitsrecht und die Gesundheit der Arbeitnehmer zu schützen. Er muss daher Mobbing unterbinden, gegen mobbende Arbeitnehmer vorgehen und alles zu tun, um Mobbing oder Bossing zu verhindern.

Eine faire, partnerschaftliche Organisationskultur ist die beste Prävention. Dazu zählen übersichtliche Strukturen und Regeln, Fehlerfreundlichkeit und Toleranz, Freiraum,- aber keine Willkür. Kooperation, offene Kommunikation, Schutz der Privatsphäre, Angst- und Konfliktmanagement.

Oft werten Führungskräfte es offensichtlich noch immer als Eingeständnis von Schwäche und eigenes Versagen, wenn ihr Zuständigkeitsbereich mit Mobbing in Verbindung gebracht wird. Die Experten der Bundesanstalt für Arbeitsschutz empfehlen daher, bei Qualifizierungsangeboten mehr den Aspekt des Konfliktmanagements in den Vordergrund zu stellen. Um die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, zu einer Anti-Mobbing Kultur beizutragen, ist es unbedingt erforderlich, sie für ihre Aufgaben durch Schulung und Beratung zu qualifizieren. Damit Verdrängung oder Vertuschung, nicht dazu führt, dass Führungskräfte zu Täter oder Mittäter werden.

### Verhindern Sie Mobbing! Unbedingt!

Kommt es in Ihrem Betrieb zu Mobbing, müssen Sie handeln.

**Jeder Arbeitgeber hat aus rechtlicher Sicht eine "Fürsorgepflicht" für seine Mitarbeiter. Je früher er eingreift, umso besser sind die Chancen, den Mobbing-Prozess noch im Ansatz zu stoppen.**

- Fortbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter
- Personalchefs und Vorgesetzte
- Ansprechpartner für psychische Krisenfälle im Betrieb
- Vermittlung sozialer Kompetenz durch entsprechende Trainings
- Betriebsvereinbarungen gegen Mobbing
- Rasche Versetzung oder Kündigung des Täters
- Konkrete Hilfestellungen für Gemobbte
- Offene Aussprachen
- Analysieren der Situation
- Verbesserung des Betriebsklimas

- Als Arbeitgeber oder Führungskraft werden Sie in Ihrem beruflichen Alltag immer wieder vor die Aufgabe gestellt, Konflikte in Ihrem Team zu erkennen, anzusprechen und angemessen zu reagieren.

## Weitere Möglichkeiten der Mobbingprävention und Intervention

**Moderation:** Eine Arbeitsgruppe behandelt mit dem Moderator eine Aufgabe oder einen Konflikt. Der Moderator begleitet diesen zielgerichteten und strukturierten Prozess lediglich.

**Mediation:** Die Konfliktparteien arbeiten gemeinsam mit dem neutralen Dritten die strittigen Punkte heraus, um dann Kompromisse und Handlungsalternativen zu entwickeln, die den Interessen aller Rechnung tragen und ein weiteres Zusammenarbeiten ermöglichen.

**Supervision:** In der Supervision werden die "Innensichten" der Beteiligten zu einem Konflikt der "Außensicht" des Supervisors gegenübergestellt und gemeinsam Lösungsstrategien erarbeitet. Supervision eignet sich sowohl für Einzelne als auch für Gruppen und ist eine sinnvolle und hilfreiche Maßnahme der Mobbingprävention und -intervention.

**Organisationsentwicklung und -beratung:** Dieses Verfahren ist dann zu empfehlen, wenn Veränderungsprozesse in Organisationen initiiert, gesteuert und ausgewertet werden sollen. Die Organisationsentwicklung bezieht alle Bereiche einer Organisation ein und beinhaltet, dass alle Beschäftigten am Veränderungsprozess aktiv als "Experten in eigener Sache" einbezogen werden. Die Organisationsentwicklung und -beratung bietet einen wirksamen Ansatz dafür, mobbingbegünstigende Faktoren zu erkennen und zu verändern.

## Mobbing:

### Arbeitgeber kann Schadensersatzpflichtig gemacht werden!

Unternimmt ein Arbeitgeber nichts, um einen Mitarbeiter vor Mobbing zu schützen, kann er dafür vor Gericht belangt werden. In einem aktuellen Urteil verurteilte nun das Arbeitsgericht Dresden den Freistaat Sachsen zur Zahlung von Schadenersatz und Schmerzensgeld, weil er als Arbeitgeber nichts getan hatte, um einer gemobbten Angestellten im Öffentlichen Dienst zu helfen.

Eine 37-jährige Arbeitnehmerin war als Sachbearbeiterin von Oktober 1999 bis Februar 2001 bei der staatlichen Umweltgesellschaft in Sachsen beschäftigt. Während dieser Zeit war sie ständigen Schikanen, Diskriminierungen und Anfeindungen ihrer Kollegen und Vorgesetzten ausgesetzt.

Das führte dazu, dass sie sich längere Zeit in einer Klinik behandeln lassen musste. Die Sachbearbeiterin wird bis heute psychologisch betreut und ist ständig auf Medikamente angewiesen. Außerdem ist sie nicht mehr in der Lage zu arbeiten. Sie verklagte deshalb ihren Vorgesetzten und den Freistaat Sachsen auf Schadensersatz.

Das Arbeitsgericht Dresden entschied, dass in diesem Falle Mobbing vorgelegen, und das Land als Arbeitgeber nichts dagegen getan habe. Daher müsse der Freistaat Sachsen der Arbeitnehmerin 32.000 Euro Schmerzensgeld und Schadensersatz für künftige finanzielle Einbußen zahlen, da die Karriere der Frau ruiniert ist.

**Das bedeutet auch für Arbeitgeber in der Privatwirtschaft:** Sollten Sie in Ihrem Betrieb von Mobbing-Versuchen Ihrer Mitarbeiter Wind bekommen, versuchen Sie frühzeitig, ein derartiges Verhalten zu unterbinden. Denn sonst können auch Sie von einem gemobbten Mitarbeiter zur Verantwortung gezogen werden.

## **Tipps: Führen, Überzeugen, Gewinnen**

Strategieverwirklichung ist nicht nur durch Fakten bestimmt. Als erfolgreicher Manager Sie sollten wissen, wie Sie andere für Ihre Person und Ihre Vorhaben ohne Bossing gewinnen überzeugen können. Unser Tipp:

### **Fairer Wettbewerb statt Mobbing**

„Man muss nicht jeden mögen.“ Eine Feststellung, die im privaten und sicherlich noch mehr im beruflichen Umfeld gilt. Denn gerade im Job geht es um mehr als Sympathie: man kämpft um Karrierechancen, knappe Budgets, fachliche Anerkennung und nicht zuletzt um den Arbeitsplatz selbst. Doch wo im Namen des Wettbewerbs alle Regeln gebrochen werden, ist die Grenze zum Mobbing oft schon überschritten. „To mob“ kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt anpöbeln oder bedrängen.

Wenn sich beruflicher Wettstreit zum „Kleinkrieg“ entwickelt, gilt es, rechtzeitig und besonnen einzugreifen. Unternehmen, Führungskräfte und die Betroffenen selbst sind aufgefordert, entsprechend ihren Möglichkeiten zu handeln:

### **Maßnahmen des Unternehmen**

Seit 2000 müssen Unternehmen mit mehr als 5 Mitarbeitern einen Maßnahmenplan vorlegen, wie der Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter Rechnung getragen wird. Das Unternehmen ist dabei verpflichtet, seine Mitarbeiter nicht nur im bereits eingetretenen Fall von Mobbing, sondern schon im Vorfeld zu schützen. Als Maßnahmen kommen in Betracht:

- Soziale Kompetenz fördern, Kommunikationstrainings durchführen, Umgang mit Konflikten üben, betriebsinterne Anlaufstellen schaffen und die entsprechenden Regelungen in die Betriebsvereinbarung aufnehmen.
- Je nach Sachlage und Ermessen Sanktionen festlegen. Diese können von der Rüge über eine Abmahnung, Freistellung oder Gehaltskürzung bis hin zur Versetzungen oder Kündigung reichen. Die Schwere der Sanktion muss jedoch angemessen zum Fehlverhalten sein.

**Aber wer überwacht dies? Die zuständigen Dienststellen/Ämter scheinen da noch allzu oft zu versagen. Die Gewerkschaften scheinen das Problem Mobbing auch nicht so richtig ernst zu nehmen?!**

### **Maßnahmen der Führungskraft**

- Sorgen Sie für klare Zuständigkeiten in Ihrem Team bzw. Ihrer Abteilung.
- Sprechen Sie Probleme offen an. So kann in den meisten Fällen nicht nur Konflikten, sondern auch Mobbing vorgebeugt werden.
- Fördern Sie eine faire Kritikkultur in Ihrer Abteilung.
- Seien Sie als Führungskraft Vorbild und zeigen Sie Respekt und Unterstützung.
- Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter und deren Beziehungen zueinander. Schreiten Sie bei Differenzen gegebenenfalls ein.

## Maßnahmen des Betroffenen

- Wenn Sie den Eindruck haben, von anderen gemobbt zu werden, suchen Sie das Gespräch und erfragen, was Ihnen konkret vorgeworfen wird.
- Versuchen Sie, falsche Anschuldigungen gegen Sie aufzuklären, aber rechtfertigen Sie sich nicht. Teilen Sie den Mobbern mit, was deren Verhalten bei Ihnen bewirkt, z.B. gesundheitliche Auswirkungen. Fordern Sie kein Mitleid ein, d.h. drücken Sie nicht auf die Tränendrüse.
- Bleiben Sie im Gespräch bei Ihrem Standpunkt. Meinungen dürfen auseinander gehen. Wichtig ist, dass offene Gespräche möglich und alle Seiten an einer Konfliktlösung interessiert sind.
- Bilden Sie keine "Gegenpartei". Der Konflikt wird dadurch nur tiefer.
- Führen Sie ein Mobbing-Tagebuch, damit nachvollziehbar ist, wann was passiert ist.
- Wenn Sie sich innerhalb des Unternehmens oder der Abteilung nicht mehr wohl fühlen, versuchen Sie zu wechseln.
- Suchen Sie das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten, der Personalabteilung oder dem Betriebsrat.
- Wenn Sie keinen Ausweg mehr sehen, nehmen Sie sich auch professionelle Unterstützung in Anspruch

## Was für alle gilt

- Lassen Sie Mobbing gar nicht erst zum Thema werden und handeln Sie eigenverantwortlich. Reagieren Sie sofort auf so genannte „Kleinkriege“.
- Wer schweigt, wird zum Mitläufer und am Ende gar zum Opfer. Schreiten Sie ein, wenn in Abwesenheit über Dritte mehr als gelästert wird.
- Die Klärung unterschiedlicher Standpunkte sollte nie zwischen Tür und Angel erfolgen. Kündigen Sie wichtige Gespräche an und suchen Sie sich dafür einen geeigneten Ort aus.
- Verfahren Sie nicht nach dem Motto "Da war mal was ..." Schieben Sie eine Aussprache daher nicht auf die lange Bank und beziehen Sie sich vor allem auf konkrete Vorkommnisse.

Es lohnt sich, dem Thema Mobbing aktiv entgegenzutreten. Durch Mobbing kann ein beträchtlicher Schaden für Unternehmen entstehen: die Anzahl der Krankheitsfälle steigt, Mitarbeiter kündigen oder werden gekündigt, gerichtliche Auseinandersetzungen folgen, Abfindungen schlagen zu Buche, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter verursacht Aufwand. Schätzungen gehen davon aus, dass Mobbing Unternehmen durchschnittlich 15.000 bis 50.000 EUR pro Jahr kostet. Doch auch die Allgemeinheit bezahlt mit: die Krankenversicherungsbeiträge steigen, Kuraufenthalte verursachen Kosten, die Zahl der Arbeitslosen erhöht sich. Die Allgemeinheit wird so mit schätzungsweise 50 Mrd. EUR im Jahr belastet.

Ich hoffe, Sie konnten einigen Nutzen aus den Tipps ziehen und wünschen viel Erfolg bei der Umsetzung.