



Autonome Gewerkschaftsorganisation der örtlichen Körperschaften - Südtirol  
Organizzazione Sindacale Autonoma degli enti locali - Sudtirolo  
Organisaziun Sindacala autonoma di enc local - Südtirol  
Independent Union of local units employees - South Tyrol

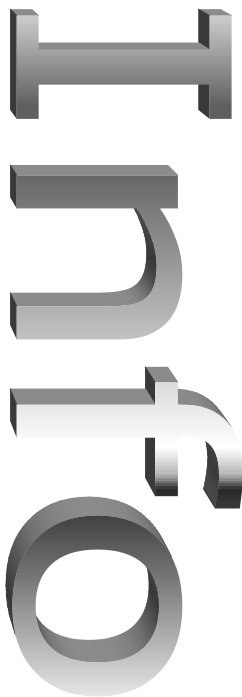
**Jahrgang 2, Ausgabe 6**

**Dezember 2001**

Spedizione in a.p. 70% art 2 comma 19 Ges. Nr. 662/96 – Filiale Bozen  
Tassa pagata – taxe percue

Erscheint trimestral

***Sprachrohr***  
***der Gemeindebediensteten, der Bediensteten***  
***der Altersheime***  
***und Bezirksgemeinschaften***



**Mobbing-Handbuch**

Ratgeber zur Hilfe oder Selbshilfe

Virgilstraße9, 39100 Bozen  
Tel. 33 55 31 27 97 - 0471/27 90 16 Fax 0471/27 10 56 – 0474 94 67 10  
[www.ago-bz.org](http://www.ago-bz.org) Email: [info@ago-bz.org](mailto:info@ago-bz.org) St.Nr. 94062140218



# Mobbing - wo andere leiden, hört der Spaß auf

## Inhaltsverzeichnis

[Vorwort](#)

[Mobbing - der Fall Rolf K.](#)

[Mobbing - was ist das eigentlich?](#)

[Die 45 Handlungen - was Mobber tun](#)

[Mobbing am Arbeitsplatz](#)

[Mobbing - aus rechtlicher Sicht](#)

[Was hat sexuelle Belästigung mit Mobbing zu tun?](#)

[Ursachen von Mobbing am Arbeitsplatz](#)

[Mobbing - der Fall Albert W.](#)

[Mobbing - wer sind die Beteiligten?](#)

[Mobbing von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen](#)

[Mobbing - der Fall Ulrike B.](#)

[Mobbing unter Kollegen und Kolleginnen](#)

[Die Top Twenty der Mobber und Mobberinnen](#)

[Mobbing gegen Randgruppen und Minderheiten](#)

[Mobbing - Folgen für Betroffene](#)

[Welche Lebensereignisse \(Stressoren\) belasten Sie zur Zeit?](#)

[Psychische Probleme](#)

[Sucht als Folge von Mobbing](#)

[Auswirkungen im privaten Umfeld](#)

[Folgen für den Arbeitgeber](#)

[Handlungsmöglichkeiten von Personalvertretern](#)

[Bewältigungsstrategien für Betroffene](#)

[Handlungsmöglichkeiten von Kollegen und Kolleginnen](#)

[Anhang - Literaturliste](#)

## Impressum:

Herausgeber: AGO

Urheber: Industriegewerkschaft Metall - Vorstand - Gudrun Hamacher, Joachim  
Töppel Frankfurt a.M., Oktober 1997

Verfasser: Pro(team), Text: Dip.-Psychologe Thomas Kistner, Darmstadt

## Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Mobbing ist ein Phänomen das auch in den öffentlichen Verwaltungen mehr und mehr auftritt, bzw. als solches erst erkannt wird. Das Problem dabei ist, dass die Betroffenen, wie auch deren Kolleginnen und Kollegen mit diesem Thema überfordert sind. Dieses Handbuch, deren Inhalt uns von Herrn Thomas Kasper der IG-Metall (Industriegewerkschaft Metall -Vorstand -, Frankfurt am Main) freundlicher Weise zur Verfügung gestellt wurde - wofür wir uns auf diesem Wege bedanken möchten, soll ein Ratgeber zur Hilfe oder Selbsthilfe bei Schikanen am Arbeitsplatz sein.

Mobbing am Arbeitsplatz - das ist mehr als schlechtes Betriebsklima, schlimmer als gelegentlich ungerechte Vorgesetzte, belastender als der übliche "Büroklatsch". Mobbing ist massiver Psychoterror, den kleine Gruppen von Beschäftigten meist gegen Einzelne ausüben. Mobbing verläuft prozeßhaft und läßt den Betroffenen in den fortgeschrittenen Stadien kaum eine Chance, sich ohne fremde Hilfe aus diesem Teufelskreis zu befreien. Wir möchten mit dieser Broschüre vor allem Mobbing-Betroffene erreichen, ihnen helfen, einen Weg aus ihrer Isolation zu finden, individuelle und kollektive Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Wir appellieren auch an die AGO-Personalvertreter/innen und Funktionäre, Mobbing-Betroffene tatkräftig zu unterstützen, sich aber vor allem vorbeugend mit dem Phänomen Mobbing auseinanderzusetzen und Aufklärungsarbeit im Betrieb zu leisten, damit es nach Möglichkeit erst gar nicht zu Mobbing kommt.

Diese Broschüre ist eine praktische Handlungshilfe. Die Analyse der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ursachen für die Zunahme von Psychoterror am Arbeitsplatz steht daher nicht im Vordergrund; es sind jedoch Probleme, die die Gewerkschaften tagein, tagaus beschäftigen: Über vier Millionen Arbeitslose, nicht mitgerechnet all diejenigen, die nicht mehr als arbeitssuchend registriert und bereits aus dem Arbeitsleben ausgegrenzt sind, die ständige Angst der heute noch in den Betrieben Beschäftigten um ihren Arbeitsplatz, die hierdurch verschärfte Konkurrenzsituation, zunehmender Leistungsdruck... Wir wollen Mut machen, nicht vor diesem riesigen Problemdruck zu verzagen, sondern am Arbeitsplatz für ein solidarisches Miteinander einzutreten. Jede und jeder einzelne kann hierzu beitragen.

AGO-Landesobmann  
Reinhard Verdroß

## Mobbing - der Fall Rolf K.

In einer Maschinenfabrik ist in der Buchhaltung die Stelle eines Gruppenleiters freigegeben. Einer der acht Angestellten, Christof J., die rechte Hand des alten Gruppenleiters, spekuliert nun auf die Nachfolge. Er hat dabei die Unterstützung der Kollegen und Kolleginnen. Aber der Arbeitgeber entscheidet sich anders. Man will moderne Computer für die

Buchhaltung kaufen und braucht dazu eine erfahrene Kraft. Nach einigen Gesprächen mit der Gruppe wird ein jüngerer Betriebswirt, Rolf K., eingestellt.

Unter der heimlichen Leitung Christof J.'s beginnen die Kollegen gleich nach Rolf K.'s Einstellung zu meutern. Man spricht nicht mit dem Neuen, läßt sich nicht von ihm ansprechen und keine Anweisungen geben. Vorarbeiten, die durchgeführt werden müssen, um den Übergang zur neuen Technik vorzubereiten, bleiben einfach liegen. An einem Lehrgang zur neuen Buchführungs-Software, den der Arbeitgeber anordnet, nimmt die Abteilung zwar teil, aber ohne jegliche Motivation. Rolf K.'s Vortrag wird von hämischen Bemerkungen begleitet. Man macht sich über ihn und die Neuerungen lustig. Von seinen Vorgesetzten bekommt Rolf K. keine Hilfe. Dort interpretiert man seine Probleme als Führungsschwäche. Vielleicht ist er doch zu jung für diese Aufgabe und noch nicht reif für den Job. Vielleicht hat man einen Mißgriff getan und den Falschen eingestellt. Man schickt Rolf K. zu einem Gruppenleiterlehrgang, der ihm unter den gegebenen Umständen jedoch nicht viel nützt. Schließlich kündigt man Rolf K. und stellt einen anderen ein, dem es jedoch ähnlich ergeht.

**Die Modernisierung der Datenverarbeitung muß daraufhin verschoben werden.**

## **Mobbing - was ist das eigentlich?**

In den letzten Jahren hat der Mobbing-Begriff eine starke Verbreitung in unserer Alltagssprache erfahren. Er ist zu einem Modewort, zu einem regelrechten Schlagwort in der Arbeitswelt geworden. "Ich werde gemobbt", wer hat diesen Satz nicht schon gehört oder vielleicht schon selbst gebraucht? Viele sprechen über Mobbing und doch herrscht zu meist wenig Klarheit darüber, was es ist und was die Folgen für die Betroffenen sind.

Der Begriff Mobbing leitet sich aus dem englischen Wort "Mob" ab und bedeutet so viel wie "zusammengerotteter Pöbel (haufen)" oder "lärmend über jemanden herfallen, anpöbeln, angreifen, attackieren".

Er wird vor allem dazu verwendet, um ein Phänomen zu beschreiben, das durch den schwedischen Arzt und Psychologen Heinz Leymann in den letzten sieben Jahren starkes öffentliches Interesse erfahren hat.

Mobbing ist ein neuer Begriff für ein altes "Übel". Ursprünglich wurde er von dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz für aggressives Tierverhalten benutzt.

Mittlerweile ist damit "**Psychoterror am Arbeitsplatz**" gemeint.

Das bedeutet nicht, dass die im folgenden beschriebenen Handlungen auf das Arbeitsleben beschränkt sind.

Mobbing kann immer auftreten, wo Menschen über längere Zeit (Monate und Jahre) in Gruppen zusammenkommen; im Kindergarten, in der Schule, an der Universität, bei der Bundeswehr, in Vereinen und Verbänden und auch im Zusammenleben in der Familie. Überall.

Zu Psychoterror am Arbeitsplatz fallen vielen sicherlich spontan eine ganze Reihe von Begriffen ein. Wie zum Beispiel: Schikane, Intrigen, Hinterhältigkeit, Lügen, Sadismus und Täuschungen.

Der gemeinsame Nenner dieser Begriffe ist, dass es sich um Verhaltensweisen handelt, bei denen eine - oder mehrere Personen - sich auf Kosten eines oder mehrerer anderer Menschen bewußt oder unbewußt Vorteile zu verschaffen sucht bzw. suchen.

Um den Begriff Mobbing von den anderen Begriffen abzugrenzen, bezieht sich diese Broschüre auf die Definition des Psychologen und Mobbingexperten Berndt Zuschlag:

*"Der Begriff Mobbing beschreibt schikanöses Handeln einer oder mehrerer Personen, das gegen eine Einzelperson oder eine Personengruppe gerichtet ist.*

*Die schikanösen Handlungen werden meistens über einen längeren Zeitraum hin wiederholt.*

*Sie implizieren grundsätzlich die Täter-Absicht, das (die) Opfer bzw. sein (ihr) Ansehen zu schädigen und gegebenenfalls aus seiner (ihrer) Position zu vertreiben.*

*Aber auch ohne Schikaneabsicht des Täters können dessen 'normale' Handlungen von sensiblen Personen mißverstanden und als Mobbing empfunden werden."*

Auch Angehörige bestimmter Gruppen können Opfer von Mobbing-Handlungen sein.

Die Parole "Ausländer raus" ist ein typisches Beispiel dafür. An späterer Stelle wird Mobbing gegen Randgruppen bzw. Minderheiten ausführlicher behandelt.

Wichtig ist, dass Mobbing **keine einmalige** Handlung ist, sondern das die gleichen oder auch unterschiedliche Handlungen sich über einen längeren Zeitraum wiederholen.

Der Mobbingexperte Professor Heinz Leymann spricht dann von Mobbing, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger und mindestens einmal pro Woche vorkommen.

## Die 45 Handlungen - was Mobber tun

### Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen:

- Der/die Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern
- Man wird ständig unterbrochen
- Kolleginnen und Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- Die Arbeitsleistung wird ständig kritisiert
- Das Privatleben wird ständig kritisiert
- Telefonterror
- Mündliche Drohungen
- Schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

### Angriffe auf soziale Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
- Die Kollegen und Kolleginnen lassen sich nicht ansprechen
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kolleginnen und Kollegen
- Arbeitskolleginnen und -kollegen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
- Man wird wie Luft behandelt

### Angriffe auf das soziale Ansehen:

- Es wird schlecht über die Betroffenen gesprochen
- Gerüchte werden verbreitet
- Die Gemobbten werden lächerlich gemacht
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
- Über eine Behinderung wird gespottet

- Gang, Stimme oder Gesten werden imitiert, um jemanden lächerlich zu machen
- Die politische oder religiöse Einstellung wird angegriffen
- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man macht sich über die Nationalität lustig
- Die Betroffenen werden gezwungen, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewußtsein verletzen
- Der Arbeitseinsatz wird in falscher und kränkender Weise beurteilt
- Entscheidungen werden in Frage gestellt
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

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

- Es werden keine Arbeitsaufgaben zugewiesen
- Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
- Sinnlose Arbeitsaufgaben werden erteilt
- Man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter dem eigentlichen Können
- Es werden ständig neue Aufgaben zugewiesen
- Man gibt ihr/ihm "kränkende" Arbeitsaufgaben
- Man gibt ihr/ihm Arbeitsaufgaben, die die Qualifikation übersteigen, um den Betroffene/ die Betroffene bloßzustellen

#### **Angriffe auf die Gesundheit:**

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt, um jemandem einen Denkart zu verpassen
- Körperliche Mißhandlung
- Man verursacht Kosten, um den Betroffenen zu schaden
- Es wird zu Hause oder am Arbeitsplatz materieller Schaden angerichtet
- Sexuelle Handgreiflichkeiten

## **Mobbing am Arbeitsplatz**

Zur Verbreitung von Mobbing in der Arbeitswelt gibt es sehr unterschiedliche Untersuchungsergebnisse. Zwischen **1 bis 17 %** der berufstätigen Bevölkerung sind davon betroffen. Es trifft sowohl Frauen als auch Männer.

Besonders oft werden die Kolleginnen und Kollegen gemobbt, die noch nicht lange an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz tätig sind.

Mobbing kann überall vorkommen, in der Werkhalle, im Labor und im Büro. In Angestelltenberufen wird allerdings öfter gemobbt als in anderen Berufen.

Die Betroffenen sind durchschnittlich fünfzehn Monate dem Psychoterror am Arbeitsplatz ausgesetzt.

## **Mobbing - aus rechtlicher Sicht**

Das Rechtssystem enthält keine ausdrücklichen Hinweise darauf, dass Mobbing strafbar ist oder die Betroffenen zivilrechtliche Schritte in die Wege leiten können.

Jeder Mensch hat jedoch verankerte Rechte, die bei genauerem Hinsehen auch als Schutz vor Mobbing gesehen werden können.

Im Strafgesetz sind verschiedene Straftaten angeführt, die als Schutz vor Mobbing heranzuziehen sind. Beispielsweise können folgende Tatbestände angeführt werden:

#### **Tatbestand / Straftaten**

- Bedrohung
- Begünstigung
- Beleidigung
- Üble Nachrede
- Verleumdung
- Betrug und Untreue
- Diebstahl
- Diebstahl und Unterschlagung geringwertiger Sachen
- Körperverletzung
- Nötigung
- Sachbeschädigung
- Urkundenfälschung

Besonders vorzubeheben ist das in der Verfassung verankerte Recht auf Freiheit und Würde des Arbeitnehmers das im Arbeiterstatut - Ges. 20.05.70 Nr. 300 - näher definiert wird, welches u.a. das Verbot der Überwachung der Arbeitstätigkeit durch audiovisuelle Anlagen - Art. 4, Verbot der Untersuchung durch den Arbeitgeber über Arbeitsunfähigkeit - Art. 5, Verbot der Leibesvisitationen - Art. 6, Verbot der Nachforschung bzw. Fragen zu politischen, religiösen und gewerkschaftlichen Anschauungen und Vorlieben wie Hobbys u.ä. - Art. 8, usw vorsieht.

### **Was hat sexuelle Belästigung mit Mobbing zu tun?**

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist mittlerweile in den Industriestaaten als ernstzunehmendes Problem erkannt worden. Das hat vor allem in den USA zu einem deutlichen Anstieg gerichtlicher Auseinandersetzungen geführt .

Monika Holzbecher und ihre Mitautorinnen (Studie des Bundesministeriums für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit, 1990) definieren:

*"Sexuelle Belästigung kann also nur in Bezug auf die Auswirkungen definiert werden, die der jeweilige Übergriff auf die betroffene Frau und die Arbeitsatmosphäre unter den übrigen Beschäftigten hat. Verhaltensweisen, die als belästigend empfunden werden, enthalten vier wesentliche Komponenten:*

*- Das Bedürfnis der Frau nach Distanz und Selbstbestimmung im Berufsalltag wird übergangen.*

*- Sexistisches Verhalten zwingt die Frau in eine unterlegene Position, die sie als herabwürdigend und verletzend empfindet.*

*- Der Betroffenen stehen oft keine Verhaltensmuster zur Verfügung, mit denen sie adäquat und zufriedenstellend reagieren kann.*



*- Aus der Belästigungssituation kann sich eine Betroffene häufig nicht befreien, ohne negative Folgereaktionen in ihrem beruflichen Umfeld zu riskieren."*

Wenn Frauen so etwas erleben, ist es für sie sehr belastend. Untersuchungen zeigen, dass fast jede zweite Frau an ihrem Arbeitsplatz einmal davon betroffen ist.

Dabei sind einmalige sexuelle Belästigungen oder Übergriffe eher die Ausnahme, oft werden die Betroffenen über längere Zeit immer mehr in die Enge getrieben, bis die Entwicklung alle Ausprägungen, die man als Mobbing bezeichnet, annimmt.

Durch eine klare Haltung des Arbeitgebers, sexuelle Belästigung im Betrieb nicht zu dulden (z. B. durch eine Betriebsvereinbarung) kann sie geächtet und geahndet werden. Dies verhindert auch, dass die betroffenen Frauen in ihrer Hilflosigkeit als Selbsthilfemaßnahme zu Handlungen greifen, die sie selbst zu Mobberinnen werden lassen.

Auch Männer sind in Einzelfällen sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ausgesetzt.

## Ursachen von Mobbing am Arbeitsplatz

Am Anfang eines typischen Mobbing-Verlaufs steht immer ein **Konflikt**.

Im Berufsalltag sind Konflikte, wie auch im Privatleben, an der Tagesordnung.

Es handelt sich dabei meistens um Probleme, deren Lösung innerhalb der Bewältigungsmöglichkeiten aller Beteiligten liegen. Anders sieht es dagegen aus, wenn die Konflikte so eskalieren, dass aus einer Meinungsverschiedenheit in Sachfragen ein Beziehungskonflikt wird.

Plötzlich geht es nicht mehr darum, inhaltliche Differenzen zu beheben, sondern in der Person des anderen die Ursache für die festgefahrene Situation zu sehen.

Nun befindet sich der (zugespitzte) Konflikt auf einem sehr schmalen Grat, von dem er leicht in den typischen Mobbing-Verlauf abrutschen kann.

Was mit einfachen Streitereien oder mit Unverschämtheiten gegen die Betroffenen begann, wird zunehmend systematischer.

Anfangs ist die betroffene Person durchaus gleichstark oder sogar noch überlegen. Im Verlauf des Mobbing-Prozesses gerät sie zunehmend in die Unterlegenheit.

Aus einer Auseinandersetzung mit anfänglich wenigen Beteiligten entsteht eine Situation, in der ganze Abteilungen, später sogar die direkten Vorgesetzten bzw. die Firmenleitung in der Person des Betroffenen einen "Störenfried oder Querulanten" sehen. Dieser stört den Betriebsfrieden und die normalen Arbeitsabläufe.

Um den "Normalzustand" wiederherzustellen wird so lange gegen den Kollegen oder die Kollegin vorgegangen, bis durch ständige Krankheit oder Selbstkündigung bzw. durch eine rechtlich fragwürdige Arbeitgeberkündigung der "Fremdkörper beseitigt ist".

Das folgende Verlaufsmodell eines Mobbing-Prozesses von Prof. Leymann unterscheidet **vier Phasen**:

In der **ersten Phase** entstehen Konflikte, die schlecht oder gar nicht bewältigt werden. Zum Beispiel durch schlechtes Betriebsklima, weil die Beschäftigten aufgrund ständiger Umstrukturierung stark verunsichert sind. Die gemobbte Person ist gewillt, zu einer vernünftigen Konfliktbewältigung beizutragen. Zu diesem Zeitpunkt ist noch nicht abzusehen, wohin die Situation führen wird.

In der **zweiten Phase** kommt es erstmals zum gezielten Einsatz von typischen Mobbing-Handlungen. Der Konflikt ist eskaliert. Die "Front" der Mobber und Mobberinnen stabilisiert sich.

Der/die Betroffene gerät in eine unterlegene Position und findet im beruflichen Umfeld keine Hilfe. Er oder sie schätzt die hinter den Mobbing-Attacken steckenden Absichten falsch ein und versucht immer noch, mit vernünftigen Argumenten den Streit zu lösen oder schützt sich mit aggressiven Abwehrreaktionen.

Die Gemobbten reagieren in dieser Phase mit typischen psychosomatischen Symptomen (Schlafstörungen, Magen-, Darmstörungen, evtl. leichte depressive Verstimmungen), die häufig durch Streß ausgelöst werden.

Die **dritte Phase** ist durch eine stabile Rollenzuweisung gekennzeichnet. Die betroffene Person ist von den Mobbern und den Mobberinnen "gebrandmarkt" worden (z. B. als Querulant, Besserwisser, "Sensibelchen"). Sie steht als Sündenbock für das gestörte Betriebsklima da.

Spätestens jetzt - wenn sie nicht schon bisher am Geschehen aktiv beteiligt waren oder es haben geschehen lassen - treten die Vorgesetzten auf den Plan. Ihre Versuche, die Situation in den Griff zu bekommen, führen häufig zu Verstößen gegen geltendes Arbeitsrecht (ungerechtfertigte Abmahnung der Betroffenen, Degradierung in der Arbeitsgruppe durch minderwertige Arbeiten, u. ä. ).

Die Gemobbten erleben die ungerechtfertigten Beschuldigungen ihrer Arbeitsumwelt als massive Kränkungen und reagieren darauf entweder mit Hilflosigkeit, oder sie intensivieren ihre aggressiven Abwehrreaktionen. Dadurch verschlimmert sich das gestörte Verhältnis zwischen allen Beteiligten.

Die psychosomatischen Beschwerden haben stark zugenommen und sind nun behandlungsbedürftig. Erste krankheitsbedingte Fehlzeiten treten auf.

Nach Erreichen der **vierten Phase** hat sich die Situation dramatisch zugespitzt. Die betroffene Person ist den beruflichen und sozialen Anforderungen nicht mehr gewachsen.

Eine Weiterbeschäftigung am derzeitigen Arbeitsplatz ist oft auch bei objektiver Betrachtung nicht mehr möglich. Viele Schwächen, die bisher nur unterstellt wurden, sind mittlerweile als Folge der Mobbing-Attacken tatsächlich zu beobachten.

Spätestens jetzt muß sich der Arbeitgeber mit der gemobbten Person auseinandersetzen.

Die Frage, ob sie unverschuldet oder durch eigenes Verschulden in ihre mißliche Lage kam, wird an dieser Stelle oft ausgeblendet. Mit disziplinarischen und arbeitsrechtlichen Maßnahmen setzt der Arbeitgeber alles daran, den Betriebsfrieden wiederherzustellen.

Manchmal werden die Betroffenen zwar weiterbeschäftigt, aber, an einer abgelegenen Stelle des Unternehmens sitzend, erhalten sie nur noch Scheinaufgaben oder gar keine Aufgaben mehr.

Noch schlimmer sind Maßnahmen, die, bei der brisanten aktuellen Lage auf dem Arbeitsmarkt, den völligen Ausschluß aus dem Arbeitsprozeß zum Ziel haben. So zum Beispiel das Vorantreiben einer Frühverrentung oder des einvernehmlichen Ausscheidens aus dem Unternehmen mit Zahlung einer Abfindung.

In Einzelfällen versuchen Arbeitgeber auch, durch Unterstellung psychischer Krankheiten der Betroffenen deren fachärztliche Behandlung zu bewirken. Dafür ziehen sie das Verhalten der Gemobbten heran. Motiv hierfür ist jedoch seltener ernstgenommene Fürsorgepflicht als das Ziel, die jeweiligen Beschäftigten krankheitsbedingt aus dem Arbeitsverhältnis zu drängen.

In ihrer völligen Verzweiflung und der Angst vor Verlust ihrer wirtschaftlichen Existenz kommt es teilweise zu heftigen Gegenattacken (z. B. unkontrollierten Wutausbrüchen) und extremem Mißtrauen gegenüber jedem Menschen in der Arbeitsumgebung.

Als letzten Strohalm suchen die Betroffenen in dieser Spätphase professionelle Hilfe (Mobbing-Beratungs-Stellen, Rechtsanwälte, Fachärzte und Psychologen).

Die gesundheitliche Verfassung der Betroffenen hat sich rapide verschlechtert. Viele der akuten psychosomatischen Symptome sind chronisch geworden.

Es kommt häufig zu Selbsttötungsgedanken und teilweise auch zu -versuchen. Die Angst vor dem Arbeitsplatz, den Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten weitet sich zu einem allgemeinen Angstzustand aus.

Andauernde Persönlichkeitsveränderungen und eine lebenslange Behandlung mit Psychopharmaka können so das Ende einer Entwicklung markieren, an deren Anfang ein harmloser Konflikt stand.

## **Mobbing - der Fall Albert W.**

Albert W., 43 Jahre, war alkoholabhängig. Nach einer mehrmonatigen Entziehungskur ist er trocken.

Er möchte beruflich neu anfangen und bewirbt sich auf eine interne Stellenausschreibung seines Arbeitgebers in einer anderen Stadt. Dieser - ein Automobilkonzern - stimmt seinem Wunsch zu und versetzt ihn in die süddeutsche Zentrale.

Dort tritt Albert W. seine neue Stelle als Sachbearbeiter der Vertriebsabteilung an. Sie setzt sich aus 12 Kollegen und Kolleginnen sowie einem Abteilungsleiter zusammen.

Zunächst wird Albert W. freundlich aufgenommen. Der Abteilungsleiter weist ihm ein Büro zu, das er mit einer Kollegin teilt. In dieser Abteilung ist es üblich, jede sich bietende Gelegenheit für einen kleinen Sektumtrunk zu nutzen. Wenn jemand in den Urlaub geht, gibt er/sie etwas aus, ebenso nach der Rückkehr. Das gleiche gilt für Geburtstage usw.

Schon in der Probezeit von Albert W. ergeben sich mehrere solcher Anlässe. Er darf jedoch als "trockener Alkoholiker" keinen Tropfen Alkohol mehr trinken. Da die Anlässe meistens zum Feierabend bzw. freitags gegen Mittag stattfinden, fällt es anfänglich nicht unangenehm auf, dass Albert W. jedesmal einen wichtigen Termin hat.

Als er drei Monate in der neuen Abteilung ist, gibt man ihm durch die Blume zu verstehen, dass es an der Zeit ist, seinen Einstand zu geben. So bringt Albert W. an einem Freitag Kuchen und Kaffee mit. Der Kuchen wird von allen gelobt. Nur den Sekt vermissen die Kollegen und Kolleginnen. Einige witzeln, dass Albert W. wohl Antialkoholiker sei.

Er reagiert darauf überhaupt nicht. Fortan verändert sich das Verhältnis zu Albert W.

Weil er nicht auf Anspielungen zu seiner Alkoholabstinenz reagiert, fängt die Abteilung an zu tuscheln.

Sein Verhalten wird plötzlich als typische Arroganz eines Norddeutschen gesehen. Dazu paßt auch rückblickend, dass er bei jedem feuchtfröhlichem Umtrunk eine Ausrede hatte, um nicht mitzumachen.

Er wird nicht mehr gefragt, ob er an den Umtrinken teilnimmt. Wenn für ein Geburtstagsgeschenk gesammelt wird, lassen ihn die Kollegen und Kolleginnen bewußt aus. Einige Male bekommt Albert W. zufällig mit, dass Geld gesammelt wird und spricht die zuständige Person an, um seinen Beitrag zu leisten. Man gibt ihm zu verstehen, dass es sich um eine informelle Sammlung handelt, die nicht alle aus der Abteilung betrifft.

Offensichtlich stehen jedoch alle Namen der Abteilung, einschließlich der Auszubildenden, auf der Liste.

Albert W. wird immer verschlossener. Seine Arbeit führt er sorgfältig aus. Seit seinem Alkoholentzug raucht er etwa zehn Zigaretten über den Tag verteilt.

Seine Kollegin, mit der er sich den Raum teilt, hat es bisher nicht gestört, wenn er am offenen Fenster raucht. Allmählich steigert sich sein Zigarettenkonsum bis auf vierzig Zigaretten am Tag.

Ohne mit Albert W. eine Lösung des Problems zu besprechen, beantragt seine Kollegin die Versetzung in einen anderen Raum. Als Grund nennt sie dem Abteilungsleiter das rücksichtslose Rauchverhalten von Albert W. Nun sitzt Albert W. alleine in seinem Büro.

Fragen zu Vorgängen, die er bearbeitet, erfolgen nur noch schriftlich über die Postmappe. Gespräche auf den Gängen, in der Teeküche oder den Büros verstummen, wenn er auftaucht. Mehrmals fragt er, was denn los sei. Nachdem er nie eine richtige Antwort oder nur ein "gar nichts" zu hören bekommt, schweigt er.

Der Abteilungsleiter merkt, dass etwas nicht stimmt. Allerdings fragt er nur die Kollegen und Kolleginnen von Albert W. nach den Gründen. Sie erzählen, dass Herr W. ein Eigenbrötler sei, der sich wohl auch für etwas Besseres halte. So spitzt sich die Situation über viele Monate zu.

Das Rauchen und der psychische Druck schwächen das Immunsystem von Albert W. Öfter ist er einige Tage krankgeschrieben, weil er erkältet ist oder starken Husten hat. Seine Arbeit wird nicht von den Kollegen und Kolleginnen übernommen. Jedesmal, wenn er zurückkommt, quillt seine Ablage von unbearbeiteten Vorgängen über.

Anstatt ein Gespräch mit dem Abteilungsleiter oder dem Personalvertreter zu führen, leidet Albert W. schweigend. In dem Maße, wie seine Verbitterung zunimmt, läßt seine Arbeitsleistung nach. Aus Angst vor Arbeitsplatzverlust versucht er, seine verringerte Leistungsfähigkeit durch ungeheure Mengen von Kaffee und permanentes Rauchen zu kompensieren.

Schließlich spitzt sich die Lage noch mehr zu. Aufgrund fehlerhafter Bearbeitung von Bestellungen beschwert sich der Außendienst. Rechthaberisch versucht Albert W. in seiner Verzweiflung zu beweisen, dass er nicht schuld sei. Offensichtlich ist er es jedoch. Dies bringt ihm eine schriftliche Abmahnung ein.

Die Ausgrenzung durch die Kollegen und Kolleginnen, die Arbeitsüberlastung, der körperliche Raubbau durch Nikotin und Koffein und nun die Abmahnung sind für Körper und Psyche von Albert W. zuviel.

Er erleidet einen Kreislaufkollaps am Arbeitsplatz. Die ärztliche Diagnose ergibt ein streßbedingtes Erschöpfungssyndrom.

In der Rehabilitationsklinik, die Albert W. in zwei Monaten körperlich und seelisch langsam wieder aufbaut, kommen während der psychotherapeutischen Behandlung die Ereignisse der letzten zweieinhalb Jahre zur Sprache. Mit Einwilligung von Albert W. setzt sich die Klinik mit dem Arbeitgeber und dem Personalvertreter in Verbindung.

Auf Betreiben des Personalvertreterers setzen sich alle Beteiligten an einen Tisch. Die Kollegen/innen und der Abteilungsleiter sind beschämt und schockiert, als sie erfahren, dass Albert W. "trockener Alkoholiker" ist und nie wieder einen Schluck trinken darf. Weil es ihm unangenehm war, darüber zu sprechen, hatte er sich immer mit Ausreden von den Umtrinken ferngehalten.

Durch mehrere Gespräche der gesamten Abteilung, unter Anleitung einer vom Arbeitgeber bezahlten Supervisorin, können die Beteiligungen jedes einzelnen an dieser dramatischen Entwicklung aufgearbeitet werden.

Nach seiner Rückkehr aus der Rehabilitation entschuldigen sich alle bei Albert W. und versichern ihm ihr Bemühen, in Zukunft seine Alkoholabstinenz zu respektieren. Seither ist das Klima in der Abteilung sehr viel offener, und Konflikte werden direkter angesprochen. Auch der Abteilungsleiter nimmt seither seine Fürsorgepflicht für die Arbeitsatmosphäre verantwortungsvoller wahr. Albert W. hat das Rauchen aufgegeben und fühlt sich in die Abteilung voll integriert.

## **Mobbing - wer sind die Beteiligten?**

Am Mobbinggeschehen sind alle, die am Arbeitsplatz miteinander in Kontakt stehen, beteiligt.

Es findet unter Kollegen und Kolleginnen statt, geht von Vorgesetzten gegen Untergebene - teilweise gemeinsam mit anderen Untergebenen - oder aber auch von ganzen Abteilungen gegen Vorgesetzte oder einzelne Kollegen und Kolleginnen

Die Mobber und Mobberinnen sind im einzelnen:

- zu **44 % Kollegen / Kolleginnen**
- zu **37 % Vorgesetzte**
- zu **10 % Kollegen / Kolleginnen und Vorgesetzte gemeinsam**
- zu **9 % Untergebene**

## **Mobbing von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen**

Führungskräfte sind maßgeblich am Mobbinggeschehen beteiligt.

37 % aller bekannt gewordenen Mobbingfälle sind durch Vorgesetzte verursacht worden und in 10 % aller Fälle gehen sie gemeinsam mit Kollegen und Kolleginnen gegen die Betroffenen vor.

Erfahrungen von Praktikern aus der Mobbingberatung gehen sogar von einer viel höheren Beteiligungsrate der Vorgesetzten aus (bis zu 80 %).

Was sind die Gründe, dass Vorgesetzte einerseits ihre Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verletzen und darüber hinaus durch ihr Verhalten eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der sich die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Gemobbten drastisch verringert?

Ein Erklärungsansatz geht davon aus, dass Mobbing ein Fehlverständnis von Führungsverhalten zugrunde liegt. Wie im Tierreich, wo das Leittier im Rudel immer wieder einzelne ohne erkennbaren Grund beißt oder auf andere Weise attackiert, um die eigene Machtposition zu unterstreichen, so demonstrieren oft auch Vorgesetzte ihre Machtbefugnisse, indem sie willkürlich Untergebene schikanieren.

Das Herausgreifen von Untergebenen für Mobbinghandlungen kann auch eine Möglichkeit sein, um eigene Unzulänglichkeiten zu kaschieren. Der/die Gemobbte fungiert dann als Sündenbock.

Auch das direkte Weitergeben von "Druck von oben" wird von Vorgesetzten angewendet, um eigene Frustrationen abzubauen.

Häufig sind Ängste ein zentrales Motiv, wenn Vorgesetzte typische Mobbinghandlungen als Notlösung einsetzen, um damit scheinbar die angsterzeugende Situation zu entschärfen.

Berndt Zuschlag hat aus seiner intensiven Auseinandersetzung mit der Mobbing-Problematik folgende möglichen Ängste von Führungskräften in Bezug auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen herausgefunden:

- **Angst vor Autoritätsverlust und Machteinbuße im Unternehmen.**
- **Angst davor, dass ihnen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen "auf der Nase herumtanzen" könnten.**
- **Angst davor, dass sich Mitarbeiter/innen über offenkundige Schwächen der Führungskraft lustig machen und das womöglich noch für ihre Karriereentwicklung wichtigen Führungskräften zutragen.**
- **Angst vor der Informationsweitergabe, weil sie fürchten, durch Verlust des Wissensvorsprungs in eine existenzbedrohende Defensive zu geraten.**
- **Angst davor, von anderen für nicht ausreichend informiert, unfähig oder sogar dumm gehalten zu werden.**
- **Angst davor, dass andere den Eindruck gewinnen könnten, sie seien ihrer (Arbeits- oder Führungs-)Aufgabe nicht gewachsen.**
- **Angst davor, dass ihr pädagogisches Geschick zur sachgerechten Anleitung, Kontrolle und Führung der ihnen zugeordneten Mitarbeiter/innen nicht ausreicht.**
- **Angst davor, dass unzureichend angetriebene Mitarbeiter/innen faulenzeln.**
- **Angst vor Intrigen der Mitarbeiter/innen denen sie sich nicht gewachsen fühlen.**
- **Angst davor, dass Mitarbeiter/innen die Führungskraft aus ihrer Position verdrängen.**
- **Angst vor Imageverlust gegenüber Mitarbeitern/innen und Vorgesetzten.**

Wenn Mobbing von oben nach unten erfolgt, dann sollte nicht nur der Schaden gesehen werden, der dem Unternehmen durch Minderleistung, Fehlzeiten usw. entsteht (nicht zu vergessen die Folgen für die Betroffenen), sondern auch der Nutzen, den Unternehmen möglicherweise aus Mobbing ziehen können.

Für viele Beteiligte ist es ein Tabu, offen in Erwägung zu ziehen, dass Mobbing auch als personalwirtschaftliches Instrument zum Personalabbau eingesetzt werden kann.

Ist ein/e Mitarbeiter/in lange genug dem Psychoterror am Arbeitsplatz ausgesetzt und weiß sich innerbetrieblich nicht mehr zu helfen, dann kann es leicht zur Selbstkündigung kommen. Das erspart dem Arbeitgeber die Zahlung einer Abfindung und/oder die aufwendige Prüfung der Sozialverträglichkeit von betrieblichen Kündigungen.

## **Mobbing - der Fall Ulrike B.**

Ulrike B., 37 Jahre, arbeitet in der Betriebskantine einer Textilmaschinenfabrik. Seit der Scheidung vor zwei Jahren lebt sie mit ihrem Sohn (6 Jahre) und ihrer Tochter (8 Jahre) allein in einer Dreizimmerwohnung.

Die Mehrfachbelastung als Alleinerziehende ist ziemlich aufreibend. Vor der Arbeit bringt sie die Kinder zur Schule, dann hetzt sie weiter in die Kantine, die ab acht Uhr geöffnet hat. Meistens herrscht dort Hektik - und das auf sehr engem Raum.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollen immer möglichst schnell bedient werden. Damit das möglich ist, müßten Ulrike B. und ihre Kolleginnen eigentlich zu fünft sein, in der Mittagspause sogar zu sechst oder siebt.

In der Regel sind sie nur zu viert, fällt eine von ihnen aus, ist der Andrang kaum mehr zu bewältigen. Es kommt zu einer spannungsgeladenen Arbeitsatmosphäre. Dabei gerät Ulrike B. immer häufiger in die Schußlinie.

Kommt sie einmal morgens 15 Minuten später, weil sie auf dem Weg von der Schule im Stau steckengeblieben ist oder die Kinder beim Frühstück getrödeln haben, wird sie angegiftet: "Während wir uns hier abschuften, machst du deinen Schönheitsschlaf. Dabei bringt der bei dir sowieso nichts mehr."

Wird eines ihrer Kinder krank und sie muß deshalb zu Hause bleiben, heißt es am nächsten Tag: "Kein Wunder, dass die Kinder krank werden - bei der Mutter!"

An einem Wochentag in den Schulferien holt ihr geschiedener Mann die beiden Kinder eine halbe Stunde später als verabredet ab. Ulrike B. kann sich beeilen, wie sie will - als sie völlig abgehetzt in der Kantine ankommt, stehen bereits mindestens acht ungeduldige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor der Theke. Die Kolleginnen zischen ihr den ganzen Vormittag Gemeinheiten zu. Ulrike B. versucht, die Sticheleien zu ignorieren.

Doch die Kolleginnen brauchen inzwischen schon keinen konkreten Anlaß mehr, um ihre Beleidigungen loszulassen. Regelmäßig und aus heiterem Himmel pöbeln sie.

Wenn Ulrike B., gekränkt und wütend, fordert, sie endlich in Ruhe zu lassen, ahmen sie sie mit einer hysterisch klingenden Stimme nach. Um die Fassung nicht zu verlieren und vor den Kolleginnen nicht in Tränen auszubrechen, flüchtet sich Ulrike B. immer häufiger in den Waschraum. Das hat zur Folge, dass sie danach noch mehr beschimpft wird.

Die Kolleginnen schrecken auch nicht davor zurück, ihren Umkleideschrank zu durchwühlen. Dort finden sie in ihrer Handtasche eine Heiratsanzeige, die sie ausgeschnitten hat. Von nun an kommen bei jedem zweiten Mitarbeiter, den Ulrike B. bedient, zweideutige und herabwürdigende Kommentare: "Den darfst du bedienen - der steht offensichtlich auf Speck" oder "Wie wär's mit dem Typen mit der Igelfrisur? Der hat wenig auf dem Kopf, du hast wenig drin - ihr wärt doch ein richtiges Traumpaar!"

Zwischen den Kolleginnen kommt es zu einer Art Wettbewerb: Wer hat die boshaftesten Sprüche auf Lager? Wer findet die größten Gemeinheiten? Wer bringt Ulrike B. am schnellsten zum Weinen?

Ulrike B.'s Körper streikt schließlich, vor allem die Lunge macht ihr zu schaffen. Sie kann kaum mehr frei durchatmen und leidet häufig unter Atemnot. Schließlich muß sie sich krankschreiben lassen. Doch nicht einmal zu Hause läßt man sie zufrieden. Nach 23 Uhr klingelt oft noch das Telefon. Hebt sie ab, hört sie entweder nur noch, wie aufgehängt wird oder boshaftes Gelächter.

Dennoch traut sich Ulrike B. nicht, sich bei ihrer Vorgesetzten zu beschweren - aus Scham und aus Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren. Zusätzlich leidet sie unter einem schlechtem Gewissen wegen ihrer Kinder, für die sie kaum noch Zeit und noch weniger die Nerven hat.

Sie schleppt sich nur noch mit großer Überwindung zur Arbeit, setzt sich gegen die ständigen Attacken nicht mehr zur Wehr, in der schwachen Hoffnung, dass dieser Psychoterror eines Tages zu Ende gehen wird.

So vergeht ein Jahr, bis die Personalchefin Ulrike B. zu sich ruft. Es geht um die häufigen Fehlzeiten. Die Personalchefin vermutet, dass die Doppelbelastung von Berufstätigkeit und Kinderversorgung für sie als Alleinerziehende zu viel sei.

Eigentlich will Ulrike B. nicht den wahren Grund ihrer Krankmeldungen erzählen, aber sie bricht in Tränen aus und erzählt stockend von den Feindseligkeiten ihrer Kolleginnen.

Die Personalchefin sieht sie ungläubig an, meint, ob Ulrike B. vielleicht zu empfindlich sei - sicherlich wären die kleinen Sticheleien nicht persönlich gemeint. Einen Job ohne Reibereien könne sie lange suchen. Aber sie würde darüber nachdenken, vielleicht fände sich eine andere interne Beschäftigung für sie. Als Ulrike B. das Büro verläßt, fühlt sie sich so gedemütigt und unverstanden wie nie zuvor.

Drei Tage später werden die Atembeschwerden während der Arbeit so stark, dass sie zum Betriebsarzt gehen muß. Er stellt schweres Asthma fest und rät ihr zu einer Kur. Bis dahin wird sie von ihm krankgeschrieben.

Etwa eine Woche später bekommt sie eine Genesungskarte von ihren Kolleginnen, die ein Jahr lang keine Gelegenheit ausgelassen haben, sie zu quälen. Darin wünschen sie ihr gute Besserung.

Ob die Kolleginnen selbst bemerkt haben, was sie mit ihren Schikanen angerichtet haben, oder ob sie von der Personalchefin auf ihr verletzendes Verhalten aufmerksam gemacht worden sind, weiß Ulrike B. nicht. Das chronisch gewordene Asthma verhindert, dass sie wieder an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren kann. Ulrike B. lebt mittlerweile mit ihren Kindern von Sozialhilfe und den Unterhaltszahlungen ihres geschiedenen Mannes.

## **Mobbing unter Kollegen und Kolleginnen**

Mobbing unter Kollegen und Kolleginnen ist die häufigste Form von Feindseligkeiten am Arbeitsplatz (44 %).

Es lassen sich meistens drei verschiedene Varianten beobachten:

- 1. Einzelne Kollegen und Kolleginnen gegeneinander**
- 2. Gruppen von Kollegen und Kolleginnen gegeneinander**
- 3. Eine Gruppe von Kollegen und Kolleginnen gegen eine/n einzelnen Kollegen oder Kollegin**

Aus wissenschaftlichen Untersuchungen geht hervor, dass ein Drittel der Befragten lediglich von **einer** Person gemobbt wurden.

Etwa 40 % der Gemobbten wurden von zwei bis vier Kollegen und Kolleginnen schikaniert und 27 % von vier und mehr Personen.

Das zeigt, dass die Betroffenen sich in der Mehrzahl der Fälle gegen eine "Übermacht" von Angreifern und Angreiferinnen zur Wehr setzen müssen.

Aber auch die Mobbing-Handlungen einzelner werden von den Gemobbten häufig als Ausgeliefertsein empfunden, da die anderen Kollegen und Kolleginnen die Ereignisse (schweigend) mittragen.

Durch ihre Passivität werden sie zu "Möglichmachern". Der Mobber oder die Mobberin erleben den ausbleibenden Pro-test als Ermunterung weiterzumachen.



Die Motive der Kollegen und Kolleginnen, einzelne aus ihrer Mitte auszugrenzen, müssen auch unter besonderer Berücksichtigung der derzeitigen Arbeitsmarktsituation gesehen werden. Bei mehr als vier Millionen Arbeitslosen (befristete Stellen und ABM-Maßnahmen sind darin noch nicht enthalten) ist für viele die Erhaltung des eigenen Arbeitsplatzes wie ein täglicher Überlebenskampf. Daraus entstehen Ängste und Verhaltensweisen, die sich teilweise unbegründet gegen die Kollegen und Kolleginnen richten.

Bertolt Brecht hat ein zentrales Motiv für den Verlust wertschätzenden Miteinanders von Menschen treffend formuliert:

**" Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral ! "**

Die folgenden Mobbingmotive lassen sich als **Existenzsicherungsmaßnahmen** interpretieren:

- Kollegen /Kolleginnen wichtige Informationen **vorenthalten**, um durch diesen Informationsvorsprung den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.
- Verweigerung der Kooperation mit Mitarbeitern, die bekanntermaßen Aufträge zu **umständlich** oder **verzögert** bearbeiten und dadurch die Arbeitseffizienz anderer beeinträchtigen.
- Umgehung der Kooperation mit Mitarbeitern, die Aufträge erfahrungsgemäß **schlampig** und **fehlerhaft** erledigen und die dadurch Probleme bei der Projektabwicklung insgesamt verursachen.

(nach Berndt Zuschlag)

Besonders wenn mehrere Kollegen und Kolleginnen oder sogar die ganze Abteilung einen einzelnen mobben, sollte man überlegen, welche Funktion dies für die Gruppe der Mobber und Mobberinnen hat.

Es ist eine alte politische Technik, durch die Schaffung und anschließende Bekämpfung eines äußeren Feindes scheinbar eine innere Befriedung zu erreichen.

Übertragen auf Arbeitsgruppen bedeutet das, dass soziale Spannungen vorliegen und der/die Gemobbte durch Ausgrenzung zum "äußeren Feind" abgestempelt wird.

Er/sie erfüllt eine Stabilisierungsfunktion für die Gruppe. Die innere Harmonie der Arbeitsgruppe bleibt anscheinend gewahrt. Somit sind die Betroffenen lediglich "Symptomträger", nicht aber Ursache dieser Spannungen.

Das bedeutet auch, dass Hilfsangebote, die ausschließlich auf die Betroffenen abzielen, versagen. Denn eine Stärkung und Wiedereingliederung des/der Gemobbten führt dazu, dass die Gruppe ein neues Feindbild braucht.

Mobbing unter Kollegen und Kolleginnen dient dann dazu, die betroffene Person als Ersatzobjekt für die eigentlich gemeinten Vorgesetzten zu nutzen oder als Entlastungsventil für Aggressionen.

Die wahren Auslöser der Aggressionen sind in diesem Falle Unzulänglichkeiten oder **Ungerechtigkeiten in den Arbeitsbedingungen** (z. B. ständige Unterbesetzung der Abteilung, veraltete Ausstattung der Arbeitsplätze usw.), den Personalentscheidungen (z. B. externe Bewerber werden bei Aufstiegschancen innerhalb der Abteilung häufig erfahrenen internen vorgezogen) oder der Bezahlung (z. B. keine Gehaltserhöhungen seit Jahren).

## Die Top Twenty der Mobber und Mobberinnen

### Die zwanzig "beliebtesten" Mobbinghandlungen

(entsprechend den Daten von Knorz & Zapf)

**Platz 1**

Hinter dem Rücken wird schlecht über jemanden gesprochen

**Platz 2**

Abwertende Blicke oder Gesten

**Platz 3**

Kontaktverweigerungen durch Andeutungen

**Platz 4**

Falsche oder kränkende Beurteilungen der Arbeitsleistungen.

Man wird "wie Luft" behandelt

**Platz 5**

Gerüchte werden verbreitet ständige Kritik an der Arbeit

**Platz 6**

Vorgesetzte schränken Äußerungsmöglichkeiten ein

**Platz 7**

Entscheidungen werden in Frage gestellt

**Platz 8**

Man bekommt Arbeitsaufgaben weit unter dem Können zugeteilt

**Platz 9**

Man wird lächerlich gemacht Man spricht nicht mehr mit den Betroffenen

**Platz 10**

Ständige Unterbrechungen Kollegen/Kolleginnen schränken die Äußerungsmöglichkeiten ein

**Platz 11**

Man läßt sich nicht ansprechen

**Platz 12**

Anschreien, lautes Schimpfen

**Platz 13**

Verdächtigung, psychisch krank zu sein Zwang zu selbstwertverletzenden Arbeiten

**Platz 14**

Mündliche Drohungen

**Platz 15**

Zuteilung sinnloser Arbeitsaufgaben

**Platz 16**

Ständig neue Aufgaben

**Platz 17**

Man bekommt kränkende Arbeitsaufgaben zugeteilt

**Platz 18**

Kollegen wird das Ansprechen verboten

## Platz 19

### Angreifen der politischen Einstellung

## Platz 20

### Ständige Kritik am Privatleben / Man erhält keine Arbeitsaufgaben

Frauen mobben häufig anders als Männer. Diese geschlechtsspezifischen Unterschiede im Mobbing-Verhalten spiegeln nicht allein psychische und erziehungsbedingte Differenzen wider, es liegt auch nahe, dass die ungleiche Verteilung von Positionen im Berufsleben vielen Männern andere Instrumente der Machtausübung ermöglicht, als sie Frauen offenstehen.

## Mobbing gegen Randgruppen und Minderheiten

Was sind die Merkmale von Randgruppen und Minderheiten am Arbeitsplatz?

Allen gemeinsam ist, dass sie anders sind als die Mehrheit der Arbeitsgruppe. Dieses Anderssein kann beispielsweise äußerlich erkennbar sein.

Es kann auch an der Sprache festgemacht werden. Wenn die Kollegen und Kolleginnen einen bestimmten Dialekt sprechen und der oder die Neue einen anderen oder sogar Hochdeutsch spricht (wie Albert W. in unserem Fallbeispiel), kann das schon die Weichen für späteres Mobbing stellen.

Auch die allen bekannte religiöse oder politische Einstellung, bzw. reale oder vermutete sexuelle Neigung (z. B. Homosexualität) kann dazu führen, dass jemand ausgegrenzt wird.

Berndt Zuschlag hat eine Reihe von Merkmalen zusammengetragen, die zur Ausgrenzung im Alltag herangezogen werden. Einige sollen an dieser Stelle wiedergegeben werden, um deren Vielfalt und Beliebigkeit aufzuzeigen. Sie sind erschreckend und sollten jeden nachdenklich stimmen.

Irgend ein Merkmal hat jeder von uns, das am derzeitigen Arbeitsplatz wie eine Zeitbombe tickt und bei Bekanntwerden in einer harmlosen Auseinandersetzung mit Kollegen und Kolleginnen zur Abwertung herangezogen werden kann (z. B. die einige Zeit unauffällige Alkoholabstinenz von Albert W.).

Merkmale von Kollegen und Kolleginnen die zur Ausgrenzung herangezogen werden können:

- Menschen mit ansteckenden Krankheiten (z. B. HIV-Infizierte)
- Behinderte in Rollstühlen
- Farbige und andere Menschen, die durch Gestalt, Gesichtsform, Haarfarbe "fremd" erscheinen
- Autofahrer (z. B. Manta-, Mercedes-Fahrer)
- zu groß gewachsen oder kleinwüchsig
- zu fettleibig oder klapperdür
- auffällige Fortbewegung (z. B. hinken)
- Pubertätsakne und Hautausschlag
- Nichtraucher oder Raucher

Allerdings wird nicht jede Person automatisch zum Gemobbten, wenn sie eines der genannten Merkmale (die Liste läßt sich selbstverständlich verlängern) aufweist. Erst die

Arbeitsbedingungen in der Gruppe und die Bereitschaft eines einzelnen oder mehrerer zu Mobbing-Handlungen setzen den Prozeß der Ausgrenzung und Abwertung in Gang. Weshalb werden bevorzugt Angehörige von Randgruppen und Minderheiten an ihren Arbeitsplätzen gemobbt?

Aus der Sozialpsychologie ist bekannt, dass die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und deren Zusammenhalt für das Selbstwertgefühl von Menschen sehr wichtig ist.

Daraus ergeben sich mehrere **Prinzipien des Miteinanders**.

Jede Gruppe achtet darauf, dass abweichende Meinungen und Haltungen nur in enggefaßten Grenzen vorkommen.

Wenn dies nicht möglich ist, wird der oder die Andersdenkende über kurz oder lang herausgeekelt (z. B. andere politische Orientierung als die Mehrheit oder Verstoß gegen die Gruppennorm des regelmäßigen gemeinsamen Umtrunks wie bei Albert W.).

Ein **weiteres Prinzip** ist die Notwendigkeit einer eindeutigen Rang- und Hackordnung, durch die Aggressionen in der Gruppe reguliert und kanalisiert werden. Am besten eignet sich dafür jene Person, die sich am eindeutigsten von der Mehrheit der Gruppe unterscheidet (siehe Beispiele weiter oben).

**Drittens** braucht jede Gruppe zur Festigung des Zusammenhalts einen gemeinsamen Gegner, gegen den man kämpft (oder den man mobbt!).

Das **vierte Prinzip** des Gruppenverhaltens besagt, wenn sich die Gruppe von innen oder außen bedroht fühlt (z. B. durch Massenarbeitslosigkeit) und je größer die dabei entstehende Angst ist (vor Verlust der Arbeit), um so extremer und rücksichtsloser geht die Gruppe gegen das Andere, das Fremde inner- und außerhalb der Gruppe vor.

So hat Professor Leymann beobachtet, dass Behinderte fünfmal häufiger von Mobbing betroffen sind als nichtbehinderte Kollegen und Kolleginnen.

Sicherlich wird sich jeder aus eigenen Erfahrungen im Berufsleben an Situationen erinnern, die nach den beschriebenen Gruppenprinzipien abliefen und weiterhin ablaufen.

## Mobbing - Folgen für Betroffene

Die über Monate und Jahre andauernden Feindseligkeiten der Mobber und Mobberinnen führen bei den Gemobbten zu verschiedenen gesundheitlichen Beschwerden.

Im Fall von Albert W. kam es anfangs zu Erkrankungen der Atemwege, ausgelöst durch sein Rauchen. Später reagierte sein Körper auf die permanente Mißachtung der Warnsignale mit einem streßbedingten Zusammenbruch.

Schlimmer noch traf es Ulrike B. im Fallbeispiel. Sie bekam chronisches Asthma und wurde dadurch arbeitsunfähig.

Aus der Streßforschung ist seit langem bekannt, dass Belastungsfaktoren, sogenannte Stressoren (Beispiele in der Tabelle), denen der Mensch über einen längeren Zeitraum ausgesetzt ist, zu starken körperlichen und seelischen Streßreaktionen führen. Besonders die Zahl der psychosomatischen Beschwerden hat aufgrund von Dauerstreß in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen.

Mobbing ist in diesem Zusammenhang ein bedeutender Belastungsfaktor, der zusätzlich neben den anderen täglichen Belastungen das berühmte "Faß zum Überlaufen" bringt.

Für die dann häufig auftretenden Symptome gibt es in der Umgangssprache eine ganze Reihe von Umschreibungen. So wird jemand, dem man seinen Streß deutlich ansieht beispielsweise gefragt: "Ist dir eine Laus über die Leber gelaufen?"

(Quelle: Corazza, DaimleEst u.a.; Kursbuch Gesundheit, Köln, 1990)

Für die von Mobbing-Streß Betroffenen und deren Ärzte ist es wichtig, dass frühzeitig der Zusammenhang zwischen den Schikanen am Arbeitsplatz und den gesundheitlichen Beschwerden erkannt wird. Sonst behandelt der Arzt nur die Symptome der Erkrankungen, während die Ursachen weiterhin ihre schädliche Wirkung ausüben.

Möglicherweise lange unbemerkt, kommt es dann zu weiteren gesundheitlichen Störungen und Beschwerden, die bei den Betroffenen schon in der Frühphase des Mobbing auftreten:

- **Schlafstörungen**
- **Migräne und Spannungskopfschmerzen**
- **Schweißausbrüche**
- **Kreislaufprobleme**
- **Herzbeschwerden**
- **Magen- und Gallenbeschwerden**
- **Ohrensausen (Tinnitus)**
- **Erschöpfungszustände**
- **allgemeine Störungen des vegetativen Nervensystems**

Professor Leymann stellte bei seinen Untersuchungen folgende Symptome bei den Betroffenen am häufigsten fest:

- Kopfschmerzen 51 %**
- Rückenschmerzen 44 %**
- Einschlafstörungen 41 %**
- depressiv 41 %**
- schnell reizbar 41 %**
- Nackenschmerzen 36 %**
- Konzentrationsmängel 35 %**
- Versagensangst 32 %**
- unterbrochener Schlaf 32 %**

## **Welche Lebensereignisse (Stressoren) belasten Sie zur Zeit?**

Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass es mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu körperlichen Erkrankungen kommt, wenn verschiedene psychische Belastungen, wie Mobbing (gemeinsam/ überlappend) auftreten, die den Menschen in seinem Alltagsleben deutlich treffen.

Es handelt sich dabei um Ereignisse, die zwar "normal" im Sinne der Häufigkeit des Auftretens sind, die aber den einzelnen subjektiv außerordentlich beeinträchtigen können.

Wie stark der Belastungswert der einzelnen äußeren Ereignisse ist, hängt entscheidend von der inneren subjektiven Bewertung ab.

In der folgenden Tabelle sind einige wichtige Ereignisse aufgeführt und ihr relativer Stellenwert angegeben, wie er vom Durchschnitt aller Betroffenen erlebt wird. Sie selbst sollen in diesem Test Ihre ganz persönliche Bewertung abgeben, die keinesfalls mit der allgemeinen Einschätzung identisch sein muß.

Sie bewerten bitte jedes Ereignis einzeln mit einem Punktwert zwischen 0 und 100.  
**100 Punkte** bedeuten dabei eine maximale, gerade noch aushaltbare Belastung.  
**50 Punkte** stellen eine mittlere Belastung dar  
**10 Punkte** eine gerade wahrnehmbare Belastung

Die gesamte Punktzahl muß nicht zusammen eine Summe von 100 ergeben. Sie können die einzelnen Punkte mehrmals vergeben, also zum Beispiel zweimal 70 Punkte usw.

Fügen Sie noch zusätzliche Zeilen ein, in die Sie Ereignisse eintragen können, die für Sie persönlich wichtig, aber nicht in dieser Aufzählung enthalten sind.

Auch diesen Ereignissen ordnen Sie dann bitte die entsprechenden Punktwerte zu.

### **Auswertung:**

Addieren Sie bitte alle Punkte, und bilden Sie einen Gesamtwert.

#### **Bei 200 und mehr Punkten:**

Die Wahrscheinlichkeit liegt bei ca. 66 %, dass Sie auf den erlebten Streß mit einer körperlichen Erkrankung reagieren. Sie sollten bald etwas gegen Ihre Belastung unternehmen (den Arzt oder einen Psychologen aufsuchen; bei beruflichem Streß den Personalvertreter aufsuchen; mit dem Partner, der Partnerin oder mit Freunden über Lösungsmöglichkeiten sprechen; sich aktiv entspannen durch Sport oder Entspannungsverfahren wie Autogenes Training).

#### **Bei 300 und mehr Punkten:**

Die Wahrscheinlichkeit einer körperlichen Erkrankung liegt nun bei etwa 75 %. Sie sollten dringend etwas gegen Ihre Belastung tun (siehe Beispiele oben).

(Quelle: Holmes/Rahe,

1967)

## **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:**

- |   |                                |                            |
|---|--------------------------------|----------------------------|
| - | <b>Konzentrationsprobleme,</b> | <b>Gedächtnisstörungen</b> |
| - | <b>Selbstzweifel,</b>          | <b>Selbstunsicherheit</b>  |
| - | <b>Depressionen,</b>           | <b>Antriebslosigkeit,</b>  |
| - | <b>Gefühle der</b>             | <b>Verzweiflung,</b>       |
| - | <b>paranoide</b>               | <b>Zustände,</b>           |
| - | <b>Übersensibilität</b>        | <b>Verfolgungswahn</b>     |
| - | <b>gereizte,</b>               | <b>aggressive</b>          |
| - | <b>Hektik,</b>                 | <b>Stimmungen</b>          |
| - |                                | <b>Rastlosigkeit</b>       |
| - | <b>Alpträume</b>               |                            |

(Quelle: Berndt Zuschlag)

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.

## Sucht als Folge von Mobbing

Angesichts von Gefühlen der Leere und Hoffnungslosigkeit und des zunehmenden Unvermögens, irgendwelche Freuden an kleinen Begebenheiten des Alltags zu erfahren, steigt die Bereitschaft der Gemobbten, zu Suchtmitteln zu greifen.

Dadurch wird das Leid für die Betroffenen kurzfristig erträglicher. Besonders häufig wird Alkohol als "Problemlöser" eingesetzt.

Untersuchungen ergaben, dass **52 %** aller Berufstätigen gelegentlich Alkohol am Arbeitsplatz trinken (11 % sogar täglich oder fast täglich). 37 % der Befragten gaben als Grund für den Alkoholkonsum an, dass sie Alkohol am Arbeitsplatz zur Problembewältigung in Belastungssituationen verwenden.

Das heißt nicht, dass Mobbing die Hauptursache für die Entwicklung einer Alkoholabhängigkeit darstellt.

Alkoholmißbrauch ist jedoch einer von mehreren ungeeigneten Bewältigungsversuchen, um mit zu hohen psychischen Belastungen (wie Mobbing) am Arbeitsplatz fertigzuwerden.

Auch Rauchen wird bei starkem Streß am Arbeitsplatz zur Bewältigung eingesetzt.

**17 %** der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen an gering belastenden, aber **25 %** an hochbelastenden Arbeitsplätzen sind Raucher und Raucherinnen.

Dass durch das Rauchverhalten die Mobbing-Situation sogar noch schlimmer werden kann, konnte man im Fall von Albert W. beobachten. Zur zermürbenden Wirkung der systematischen Feindseligkeiten kam die Schwächung seines Immunsystems durch das Rauchen hinzu.

Um die leistungsmindernden Folgen von Mobbing zu kompensieren, greifen immer mehr Menschen zu Medikamenten. Insgesamt 1,4 Millionen Bundesbürger und Bundesbürgerinnen sind medikamentenabhängig.

Vor allem zur Bekämpfung von Angstzuständen, Gefühlen der Niedergeschlagenheit und Schlafstörungen verschreiben Ärzte Beruhigungsmittel und Schlafmittel. Besonders gefährlich sind dabei Medikamente, die Wirkstoffe aus der Gruppe der Benzodiazepine (z. B. Valium) enthalten. Allein von diesem Wirkstoff sind ca. 850.000 Menschen in Deutschland abhängig.

Diese aufgezählten Süchte sind die häufigsten, die im Zusammenhang mit Mobbing eine Rolle spielen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass bei anderen Formen von Suchtverhalten (z. B. Eßsucht) Mobbing keine mitverursachenden Anteile haben kann.

## Auswirkungen im privaten Umfeld

All die bisher aufgeführten Folgen von Mobbing für die Betroffenen wirken sich natürlich auch in der Familie, im Freundes- und Bekanntenkreis aus.

Die Existenzängste der Gemobbten übertragen sich oft auf den Ehepartner und die Kinder. Schulversagen der Kinder und körperliche bzw. seelische Symptome - wie bei den Betroffenen selbst - treten gehäuft in der Familie auf.

Die Gerechtigkeit und Aggressionsbereitschaft - schon bei geringfügigen Anlässen - überfordert auf Dauer meistens das private Umfeld. Freundschaften gehen zu Bruch. Soziale Aktivitäten außer Haus bleiben wegen Antriebslosigkeit der Gemobbten, oder weil sie sich rechthaberisch mit allen überwerfen (z. B. in Vereinen), auf der Strecke. Am Ende stehen die Betroffenen teilweise völlig vereinsamt ohne Familie, Freunde und Arbeit da.

## Folgen für den Arbeitgeber

Die Rechnung für die systematischen Feindseligkeiten am Arbeitsplatz zahlen wir alle: Die Gemobbten, die Mobber und Mobberinnen, die zuschauenden Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten, der Arbeitgeber, die Gesellschaft.

Der Preis, den die Betroffenen bezahlen müssen, wurde ausführlich dargestellt.

Die Mobber und Mobberinnen gehen auch nicht als Gewinner aus den Ereignissen hervor. Sie haben für die Zukunft den Ruf, bei Konflikten "über Leichen zu gehen". Das erzeugt in der Arbeitsgruppe eine Atmosphäre der Angst, wer als nächstes als Zielscheibe der Schikanen dient.

Mißtrauen und gegenseitiges Belauern lähmen die Arbeitsfreude und Kreativität aller. Die daraus entstehenden Produktivitätsverluste durch "Dienst nach Vorschrift" bzw. "innere Kündigung", Fehlzeiten der Betroffenen oder Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (wegen Selbstkündigung oder Arbeitsunfähigkeit der Gemobbten) - um nur einige Punkte zu nennen - zahlt der Arbeitgeber.

Vorsichtige Schätzungen von Experten gehen davon aus, dass den Unternehmen **Kosten** in Höhe von **15.000 bis 51.000 Euro pro Jahr und gemobbter Person** entstehen.

Andere Hochrechnungen gehen von einem gesamtwirtschaftlichen Schaden von **50 Milliarden Euro in Deutschland** aus. Darin sind auch die Kosten enthalten, die von der Gesellschaft getragen werden müssen. (wie z. B. höhere Renten- und Krankenversicherungsbeiträge wegen zunehmenden Frühverrentungen und steigenden Behandlungskosten).

Selbst in den Fällen, wo Mobbing von Arbeitgebern oder Vorgesetzten als strategisches Instrument zum Personalabbau genutzt oder toleriert wird, ist zu vermuten, dass durch die Vergiftung des Betriebsklimas auch bei den verbleibenden Beschäftigten viel Motivation zerstört wird, die den Kostenvorteil der Personaleinsparung durch Produktivitäts- und Kreativitätsverlust aufhebt.

Macht man sich all diese Facetten von Mobbing bewußt, muß man erkennen, dass es letztlich keine Nutznießer dieser Handlungen gibt. **Es gibt nur Verlierer.**

## Handlungsmöglichkeiten von Personalvertretern

Die Personalvertreter sind in einer schwierigen Position, wenn es darum geht, in den Mobbingprozeß einzugreifen. Solange die Übergriffe von oben nach unten erfolgen, befinden sie sich auf vertrautem Terrain. Dann vertreten sie die Interessen der Kollegen und Kolleginnen gegenüber der "anderen Seite", dem Arbeitgeber.

Ganz anders sieht es aus, wenn Kollegen und Kolleginnen untereinander mobben. Das sind fast die Hälfte aller beobachteten Fälle. Das heikle an dieser Lage ist, dass sich die Personalvertreter ja als Interessenvertretung für alle Beschäftigten gleichermaßen sehen. Oder alle drei Seiten, Mobber und Mobberinnen, gemobbte Beschäftigte und Personalvertreter sind gleichzeitig auch Gewerkschaftsmitglieder. Die Personalvertreter befürchten dann, zwischen alle Fronten zu geraten, wenn sie sich einmischen. Das gleiche Problem



haben sie im übrigen auch, wenn sie dazwischen gehen und sich als Schlichter betätigen. Die Befürchtung, nicht wieder gewählt zu werden, wenn man sich bemüht, dem/ der Gemobbten gegen mehrere Mobber bzw. Mobberinnen beizustehen, hindert manche, ihre Aufgabe als Schlichter wahrzunehmen.

Selbstverständlich ist es keine leichte Aufgabe, sich in solche Konflikte einzumischen. Solche persönlichen und fachlichen Unsicherheiten können verringert werden, wenn Personalvertretermitglieder durch entsprechende Schulungsmaßnahmen inhaltlich informiert und sensibilisiert sind, mit heiklen Konfliktsituationen umzugehen.

Die Gewerkschaftsarbeit vor Ort in Bezug auf Mobbing läßt sich im wesentlichen in folgende Punkte einteilen:

**1. Aufklärung** aller Beschäftigten im Unternehmen über das Phänomen Mobbing und die möglichen präventiven Maßnahmen, die jeder einzelne am Arbeitsplatz leisten kann.

Am wichtigsten für Personalvertreter ist die vorbeugende Arbeit in ihrem jeweiligen Betrieb. Sie sind es, die am besten die Arbeitsstrukturen und die vielen informellen Spielregeln vor Ort kennen. Wenn Personalvertreter sich mit der Problematik auseinandersetzen (siehe [Anhang 3](#), Literaturliste) und Bildungsangebote z. B. der Gewerkschaften wahrnehmen, können sie eine herausragende Rolle beim Ingangsetzen von Veränderungsprozessen einnehmen

Von Personalvertretermitgliedern angeregte betriebsinterne Qualifizierungsprogramme können die Fähigkeiten der Kollegen und Kolleginnen, alltägliche Konfliktsituationen zu bewältigen, verbessern.

An dieser Stelle soll auch auf den Einsatz dieser Broschüre hingewiesen werden. Sie kann bei Betriebsversammlungen verteilt oder als Argumentationshilfe für eigene Aufklärungsarbeit genutzt werden.

**2. Durchführung von Schlichtungsgesprächen** mit allen Beteiligten. Dies ist allerdings nur dann sinnvoll, wenn der Mobbingprozeß noch in der Anfangsphase steckt (erste Wochen bis Monate).

**3. Anlaufstelle** für erste juristische Fragen zu Verstößen gegen das Gesetz oder den Vertrag, Kooperation mit der AGO oder anderen Gewerkschaften. Verweis auf Anwälte für Arbeitsrecht, die auf Mobbingfälle spezialisiert sind.

**4. Vermittlung von professioneller Hilfe** außerhalb des Unternehmens. In fortgeschrittenen Stadien (nach mehr als sechs Monaten bis vielen Jahren) ist es für den Personalvertreter sehr schwer möglich, eine weitere Eskalation zu verhindern.

Voraussetzung wäre eine Zusatzausbildung (in der Regel 2 Jahre), beispielsweise in Gesprächsführung, Beratung und Supervision.

In der Praxis ist es meist sinnvoller, für die Aufarbeitung der erfolgten Feindseligkeiten auf professionelle Unterstützung zurückzugreifen:

-		Psychologe/Psychologin,
-	ausgeb.	Konfliktberater/Konfliktberaterin
-		Mediator/Mediatorin
-		Supervisorin/Supervisor
		oder

Deren Bezahlung erfolgt in der Regel nach vorheriger Absprache durch den Arbeitgeber.

Der Vorteil dieser externen Fachleute liegt in ihrer Überparteilichkeit und dem unvoreingenommenen Blick für tabuisierte Mißstände im Betrieb.

Die Betroffenen, die über körperliche und psychische Beschwerden klagen, sollte der Personalvertreter an entsprechende Fachärzte und psychologische Therapeuten verweisen. Vergleichbar zu den Suchtbeauftragten, die es schon in vielen Großbetrieben gibt, sollte die Möglichkeit geschaffen werden, "Mobbingbeauftragte" zu benennen und für ihre Aufgaben zu qualifizieren.

Eine zentrale Unterstützung ihrer Bemühungen im Kampf gegen Mobbing stellt für Personalvertreter die Durchsetzung einer Betriebsvereinbarung zum Umgang mit Mobbing dar. Dadurch entsteht für alle Beteiligten eine verbindliche Rechtslage. **Allein der Prozeß des Entwurfs, der Durch- und Umsetzung einer solchen Vereinbarung entfaltet aufklärerische und präventive Wirkung.**

## **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 (siehe: Die 45 Mobbinghandlungen) 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.

Bei Albert W. führte es dazu, dass sein resignatives Schweigen als Arroganz gedeutet wurde. Der Mobbingprozeß nahm daraufhin seinen Lauf.

Anhand der Fallbeispiele in dieser Broschüre kann jeder sich vorbeugend überlegen, wie er/sie sich anstelle der Gemobbten in dieser Situation verhalten hätte. Wichtig ist, die dabei ablaufenden Gedanken und Gefühle aufmerksam wahrzunehmen und zu entscheiden, welche zur Entschärfung oder zur Eskalation der Situation beitragen.

Die Ratgeber, die in der Literaturliste angegeben sind, richten sich vor allem an Betroffene, die noch ganz am Anfang des Mobbingprozesses stehen.

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. Hätte Albert W. in unserem Fallbeispiel den Kollegen und Kolleginnen selbstbewußt erklärt, weshalb er keinen Alkohol mehr trinken darf, wäre es nie zu jener dramatischen Zuspitzung gekommen.

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.

Personalvertretersmitglieder und gewerkschaftliche Vertrauensleute sind 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.

Wie im Fall von Albert W. zu sehen ist, kann ein längerer Klinikaufenthalt notwendig sein, um die gesundheitlichen Beschwerden zu behandeln, die sich über Monate und Jahre entwickelt haben.

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 Schikane 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 Personalvertreter oder je nach Einzelfall auch Vorgesetzte informieren. Das hat entgegen weitverbreiteter Meinung nichts mit "Denunziantentum" oder "Radfahrerei" zu tun. Es ist im Gegenteil ein mutiges und soziales Verhalten gegenüber den Gemobbten. 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 Thema "Konfliktvorbeugung im Gespräch" oder ähnlich lautenden Seminaren, in denen es um das Miteinander von Menschen in schwierigen Situationen geht. Diese Seminare werden von Gewerkschaften, kirchlichen Verbänden, Volkshochschulen und anderen Bildungsträgern als Bildungsurlaub oder in Wochenendseminaren bzw. in Abendkursen angeboten.

Selbstverständlich können auch jene Kollegen und Kolleginnen, die sich unsicher sind, ob sie manchmal selbst mobben, von solchen Veranstaltungen profitieren.

## **Anhang - Literaturliste**

### **Literatur für Betroffene, Kollegen/innen und Personalvertreter**

#### ***Betriebsvereinbarungen:***

- Verhinderung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, Thyssen Stahl AG, 1996, Duisburg
- Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz, Volkswagen AG, 1996, Wolfsburg

zu beziehen über IG Metall Vorstand, Carolin Stieber, Tel: 069 66 93 23 99

- DGB; Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz ,1997,

zu beziehen über DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf, Tel: 0211 430 13 47

- Esser/Wolmerath; 1996, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, Bund-Verlag, (enthält auch eine Musterbetriebsvereinbarung zu Mobbing)
- Hesse/Schrader; 1995, Krieg im Büro, Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst, Frankfurt a. M., Fischer Taschenbuch
- Huber, Brigitte; 1993/1994, Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz, Niederrhausen, Falken-Verlag

- IG Metall; Eine Chance für gesündere Arbeit, Handlungshilfen zum "Gesetz zur Umsetzung der EU-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz und weiterer Arbeitsschutzrichtlinien", 1997,  
zu beziehen über IG Metall Vorstand, Frankfurt a. M., Tel: 069 66 93 - 2624
- Leymann, Heinz; 1993, Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg, Rowohlt Taschenbuch
- Leymann, Heinz, Hg.; 1995, Der neue Mobbing-Bericht, Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote, Hamburg, Rowohlt Taschenbuch
- Neuberger, Oswald; 1995, Mobbing, Übel mitspielen in Organisationen, München, Rainer Hampp Verlag
- Niedl, Klaus; 1995, Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz, München, Rainer Hampp Verlag
- Plogstedt, Sibylle / Bode, Kathleen; 1984, Übergriffe. Sexuelle Belästigung in Büros und Betrieben, Reinbek, Rowohlt-Verlag
- Resch, Martin Dr.; 1994, Wenn Arbeit krank macht, Frankfurt a. M. und Berlin, Ullstein Verlag
- Walter, Henry; 1993, Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz, Frankfurt a. M., Campus Verlag
- Weyand, Joachim / Behning, Bettina; 1993, Arbeitsrecht für Frauen, Frankfurt a. M., Fischer Taschenbuch
- Zuschlag, Berndt; 1994, Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen, Verlag für Angewandte Psychologie



Autonome Gewerkschaftsorganisation der örtlichen Körperschaften - Südtirol  
Organizzazione Sindacale Autonoma degli enti locali - Sudtirolo  
Organisaziun Sindacala autonòma di enc locai - Südtirol  
Independent Union of local units employees - South Tyrol

**annata 1, edizione 1**

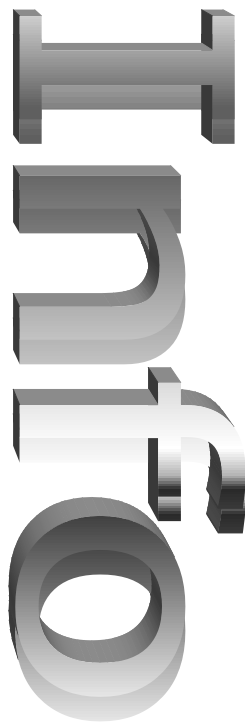
**marzo 2000**

Spedizione in a.p. 70% art 2 comma 19 l. n. 662/96 – Filiale di Bolzano  
Tassa pagata – taxe percue

**pubblicazione trimestrale**

***Rivista***  
***dei dipendenti Comunali, delle case di riposo e delle comunità comprensoriali***

**Indice**



Via Virgilio 9, 39100 Bolzano  
Tel. 33 55 31 27 97 - 0471/27 90 16 Fax 0471/27 10 56 – 0474 94 67 10  
[www.ago-bz.org](http://www.ago-bz.org) Email: [info@ago-bz.org](mailto:info@ago-bz.org) St.Nr. 94062140218

## Informazioni utili per gli iscritti AGO



**Rivolgetevi ai ns. funzionari del Vs. territorio per i problemi o fatiche e loro possono darVi un aiuto immediato e non burocratico:**

**Robert Holzer - AGO-Segretario - Tel. 335 53 12 797, 0471 279016,**

**Fax 0471 271056**

**Reinhard Verdroß - Presidente - Tel. 3355628711**

**Bolzano:** Dr. Manfred Natzler - Ufficio legale Bolzano - Tel. 0471 99 74 21

**Bolzano:** Rosmarie Handgruber - Assistente all'infanzia - Tel. 338 99 92 436

**Laives:** Walter Casotti - Usciere - Tel. 0471 95 41 22

**Appiano:** Stefan Meraner - Funzionario Uff. Personale - Tel. 0471 66 75 50

**Appiano:** Call Erika - Assistente ginecologica - Tel. 0471 66 40 80

**Sarentino:** Sepp Stuefer - Assistente amministrativo - Tel. 0471 62 31 21

**Renon:** Ramoser Klaus - Assistente amministrativo - Tel. 0471 35 61 32

**Ortisei:** Sebald Goller - Assistente amministrativo - Tel. 0471 79 61 21

**Castelrotto:** Dieter Tröbinger - Uff. tributi - Tel. 0471 71 15 24

**Ponte Gardena:** Andreas Unterkircher - Segretario com.le - Tel. 335 69 02 375

**Brennero:** Hubert Aukenthaler - lavoratore spec. - Tel. 0472 63 21 28

**CC Pusteria:** Erika Oberstaller - Ass. portatore handicap - Tel. 0474 50 40 97

**Dobbiaco:** Willi Wisthaler - Contabile - Tel. 0474 97 21 09

**Val Aurina:** Norbert Oberhollenzer - Assistente amm. - Tel. 0474 65 15 21

**S. Martino i.P.:** Christian Pixner - Contabile - Tel. 0473 64 13 48

**S. Martino i.P.:** Thoma Gerhard - lav. spec. - 0473 64 14 54

**Naturno:** Andreas Kofler - Assistente tecnico - Tel. 0473 66 71 24

**Prato:** Christian Obwegeser - Ufficio tecnico - Tel. 347 23 16 772

**Glorenza:** Christian Karabacher - Tel. 348 56 48 177

**Per questioni di patronato Vi sono utile i seguenti colleghi dell'ACLI:**

**Bolzano:** Manuela Franzelin - Tel. 0471 97 86 77

**Egna:** Markus Stolz - Tel. 0471 82 03 46

**Bressanone:** Andreas Kohlhaupt - Tel. 0472 83 65 65

**Vipiteno:** Hannelore Reichhalter - Tel. 0472 76 54 18

**Brunico:** Werner Ellemunter - Tel. 0474 41 12 52

**Merano:** Annie Ladurner - Tel. 0473 22 03 81

**Silandro:** Christine Stieger - Tel. 0473 73 00 95

**Malles:** Roland Pircher - Tel. 0473 83 06 45