

## **Was ist Mobbing?**

Für Mobbing gibt es unterschiedliche Definitionen. Dr. Christoph Seydl definiert es so: „Mobbing ist ein individuell oder informell abweichender Prozess, bei dem eine oder mehrere angebbare Personen innerhalb ihrer organisationalen Mitgliedschaft Opfer von systematisch illegitimer negativer Sanktionierung werden; aufgrund eines Machtdefizits haben die Opfer Schwierigkeiten, die Kontrolle über die Situation zu bewahren und sich zu verteidigen. Man spricht von Mobbing am Arbeitsplatz, wenn das Opfer in diesem organisationalen Zusammenhang als Arbeitnehmer oder -geber handelt. Absicht und Wahrnehmung spielen für die obige Definition keine Rolle.“

Die Autoren des Mobbing-Reports 2002 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck und Georg Langenhoff definieren Mobbing so: „Unter Mobbing ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz häufig über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliiert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird.“

## **Wie wird gemobbt?**

Die Vielfalt der Mobbinghandlungen ist sehr breit - Martin Wolmerath und Axel Esser haben einen Katalog mit über 100 Mobbinghandlungen zusammengestellt. Dieser Katalog hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da in der Praxis die „Kreativität“ der Mobbingtäter grenzenlos ist.

Häufige Mobbinghandlungen sind laut Dr. Christoph Seydl „die Sabotage von Arbeitsleistungen, willkürliche Versetzungen, ungerechtfertigte Kritik, Unterbinden des Meinungs austausches, übertriebenes Lob, Beleidigung, Einschüchterungsversuche, Telefonterror, sexuelle Belästigung oder die Verweigerung von Hilfe.“

## **Die Situation in Deutschland**

Laut des Mobbing-Reports von 2002, der die Situation in Deutschland darstellt, wird von den 1.317 befragten Mobbingopfern dieser repräsentativen Studie am häufigsten die üble Nachrede (61,8%), die falsche Bewertung von Arbeitsleistungen (57,2%), Hänseleien (55,9%) und die Verweigerung von für die Arbeit wichtigen Informationen (51,9%) genannt. Diese Handlungen gehören zur Kategorie „Mobbing light“ - sie werden von den Mobbingopfern oft nicht so schnell erkannt oder bagatellisiert. Die meisten Täter verwenden bewusst subtile Mobbingmethoden, um Sanktionen von Seiten ihres Vorgesetzten zu entgehen, aber die dazu geeignet sind, das Mobbingopfer Schritt für Schritt zu verunsichern, zu frustrieren oder gar krank zu machen.

## **Effektiv und schwierig zu durchschauen: Mobbing light**

Das Perfide an der Sache ist, dass Mobbing light schleichend und gleichzeitig effektiv ist. Bewertet der Täter bei einem Berufsanfänger dessen Leistung zwar falsch, aber tut er das in einem freundlichen Ton, dann kann der betroffene Berufsanfänger das irrtümlich für eine gut gemeinte Kritik halten und es sich so erklären, dass er halt noch am Anfang seiner Karriere stehe oder er bewertet die Qualität seiner Ausbildung im Nachhinein negativ, denn es muss ja einen vernünftigen Grund dafür geben, dass es wieder und wieder Anlass zur Kritik an seiner Arbeit gibt. Mit der Zeit zweifelt er an seinen Fähigkeiten und ist sogar dankbar, dass man ihn nicht vor Ablauf der Probezeit gefeuert hat. Doch nicht nur er hat Schwierigkeiten, diese subtile Mobbinghandlung zu erkennen, sondern auch seine Kollegen und Vorgesetzten. Auf diese Weise ist er mit seinem Problem alleine. Aus Unsicherheit macht er tatsächlich Fehler und dann erfährt er natürlich auch Kritik von Vorgesetzten und anderen Kollegen. Aufgrund des Stresses entwickelt er psychosomatische Symptome, durch die er sich häufiger krank melden muss. Natürlich schadet das seinem Image - er gilt dann als problematischer Mitarbeiter, der nicht so „funktioniert“ wie er soll, „und das, obwohl wir uns mit ihm doch so viel Mühe geben und so geduldig sind!“

## **Harmloser Flurfunk?**

Die am häufigsten genannte Mobbinghandlung üble Nachrede bemerkt der davon Betroffene eher zufällig und es ist sehr schwierig, den Urheber der Gerüchte ausfindig zu machen. Indizien dafür, dass ein Kollege falsche Gerüchte hinter dem Rücken seines ungeliebten Kollegen verbreitet, sind die Folgenden:

- Gespräche verstummen plötzlich, wenn das Mobbingopfer den Raum betritt,
- man geht ihm aus den Weg,
- die Kommunikation wirkt gezwungen; dem Opfer wird nicht mehr vertraut,
- die Körpersprache der anderen drückt Ablehnung aus

Diese Phänomene treten plötzlich und scheinbar grundlos auf - der Kollege, der von seinen anderen Kollegen auf einmal geschnitten wird, obwohl er vorher bestens mit ihnen ausgekommen ist und prima mit ihnen zusammenarbeitete, kann sich an keinen Konflikt erinnern. Er hat nichts Weltbewegendes falsch gemacht und ihm fällt auch nicht ein, dass er etwas getan hat, was den Kollegen missfällt.

## **Harmlose Hänseleien oder systematische Angriffe auf das Ansehen der Person?**

Bei der Mobbinghandlung „Hänseleien am Arbeitsplatz“ besteht das Problem, dass sie vom Opfer lange erduldet wird, da es sie als „nur Spaß“ bagatellisiert und es nicht als humorlos gelten möchte. Wenn es den Tätern doch einmal Grenzen setzte, taten sie so, als sei es „zu empfindlich“, könne „wohl keinen Spaß verstehen“ und solle doch nicht „jedes Wort auf die Goldwaage“ legen. Sicher ist es noch kein Mobbing, wenn ein Kollege mal eine „witzige“ Bemerkung hinnehmen muss, doch wenn immer nur auf seine Kosten gelacht wird und dahinter eine Systematik steht, dann handelt es sich um eine subtile Form des Mobbings, das nicht nur aus den dauernden Hänseleien eines Kollegen besteht, sondern auch in der negativen Bewertung der Gegenwehr des Opfers von Seiten des Täters und seiner Mitläufer. Oft wird es indirekt psychopathologisiert, als litte es unter Verfolgungswahn und als würde es sich einbilden, dass alle anderen Menschen ihm nur Böses antun wollen. Diese Kombination beider Handlungen verfehlt ihre Wirkung nicht - das Opfer entwickelt Schuldgefühle, dass es seinen Kollegen zu Unrecht des Mobbings bezichtigt, es glaubt selbst, dass etwas mit seiner Psyche nicht in Ordnung sein muss.

## **Lieber nichts anmerken lassen ...**

Also beschließt es, sich nichts mehr anmerken zu lassen und alles herunterzuschlucken und dabei sogar versuchen zu lächeln, damit es auch ja als humorvoll genug angesehen wird. Da keine Gegenwehr mehr von Seiten des Opfers kommt, aber es sich sichtlich immer schlechter fühlt und auch krankheitsbedingt häufiger fehlt, fühlen sich die Täter darin bestärkt, weiter auf diese Art zu mobben. Irgendwann muss es doch so „angenervt“ sein, dass es endlich von sich aus kündigt. Die negativen Gefühle, die infolge dieser andauernden Mobbinghandlungen entstehen, lassen sich nicht einfach wegdiskutieren, was manchmal auch die wohlmeinenden Freunde des Opfers tun, nach dem Motto „Du musst dir ein dickeres Fell anschaffen“ oder „Kopf hoch, es wird schon wieder“. Das verstärkt nur noch die Angst des Opfers, plötzlich falsch zu empfinden und die Dinge um sich falsch zu deuten. Also erfindet es präventiv Entschuldigungen für die Täter: „Vielleicht haben sie private Probleme. Vielleicht setzt ihnen der Stress am Arbeitsplatz zu und sie können nichts dafür, dass sie manchmal ein wenig schwierig im Umgang sind. Vielleicht habe ich das nur missverstanden. Vielleicht bin ich wirklich sozial inkompetent und sie haben Recht mit ihrer Einschätzung.“

## **Vom Informationsfluss abgeschnitten**

Die am vierthäufigsten genannte Mobbingmethode „Verweigerung wichtiger Informationen für die Arbeit“ ist auch vom Opfer erst spät erkennbar. Dadurch, dass ihm diese wichtigen Informationen vorenthalten werden, macht es Fehler, für die es sich rechtfertigen muss. Oft ist es so, dass von den Tätern einfach bestritten wird, dass ihm diese Informationen vorenthalten wurden. Dann hört es Ermahnungen wie „du musst halt besser zuhören“ oder „du solltest aufmerksamer sein“ oder ein vorgespült wohlmeinendes „du solltest mal wieder Urlaub nehmen, danach läuft's bestimmt wieder

besser bei der Arbeit“. Auch diese Handlungsweise bewirkt, dass das Opfer an seinem Verstand zweifelt: „Habe ich diese Informationen *wirklich* bekommen und sie nur vergessen? Funktioniert mein Gedächtnis überhaupt noch einwandfrei? Bin ich den Belastungen meines Berufs denn noch gewachsen? Oder sind das bereits die ersten Anzeichen für Alzheimer?“

Der Schaden für die Opfer bei allen diesen Handlungen der Kategorie „Mobbing light“ besteht darin, dass sie immer abhängiger vom Urteil anderer werden und ihrem eigenen Urteilsvermögen überhaupt nicht mehr trauen, da sie ja täglich erfahren, dass mit ihnen anscheinend etwas nicht in Ordnung ist, aber alle anderen trotzdem „nett“ sind.

### **Massive Mobbinghandlungen kommen seltener vor**

Etwas seltener werden massive und deutlich erkennbare Mobbingmethoden angewandt – so nennen 48,1% der im Mobbing-Report Befragten die massiv ungerechte Kritik an der Arbeitsleistung. 39,7% werden isoliert und ausgegrenzt, 38,1% als unfähig dargestellt, 36% werden sogar massiv beleidigt und 26,5% werden bei ihrer Arbeit behindert. Von der härtesten Mobbingmethode Arbeitsentzug sind 18,1% der Befragten betroffen.

Diese Mobbinghandlungen sind für die Opfer härter, aber auch schneller erkennbar. Sie lassen sich vor Gericht besser nachweisen, wenn die von diesen Mobbinghandlungen Betroffenen ein Mobbingtagebuch führen, sodass sie die Chance haben, den Arbeitgeber auf der Rechtsgrundlage des neuen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zu verklagen. In der Regel führen diese direkten Mobbinghandlungen auch dazu, dass die Opfer motivierter zur Gegenwehr sind und nicht unbewusst eine Koalition mit den Tätern gegen sich selbst bilden, wie es bei den subtilen Mobbinghandlungen eher vorkommt.

Sie sind auch von Kollegen und Vorgesetzten besser erkennbar, wodurch sich die Chance erhöht, dass das Opfer Unterstützung entweder von einigen couragierten Kollegen oder von einem der Vorgesetzten erfährt. Das ist aber nur dann der Fall, wenn sie Zeugen dieser Mobbinghandlungen werden.

### **Wer mobbt und warum tut er das?**

#### *Eine Geschichte*

Am Anfang steht die Unzufriedenheit des Täters am Arbeitsplatz - in manchen Fällen auch in anderen Lebensbereichen. Er fühlt sich nicht genügend anerkannt, respektiert sich selbst nicht und hadert mit seinen Schwächen. Oftmals hat er auch Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, weil er aufgrund seiner eher leistungsfeindlichen Einstellung „Dienst nach Vorschrift“ schiebt und deswegen seine Arbeitsergebnisse manchmal zu wünschen übrig lassen.

Konfrontiert mit einer neuen Mitarbeiterin, die ihm täglich das vorlebt, was er ablehnt (Leistungsorientierung, Belastbarkeit und Ehrgeiz), die trotz starker Belastungen am Arbeitsplatz fast immer gute Laune hat und zu jedermann freundlich ist, aber trotzdem keine graue Maus ist und auch im Business-Anzug eine ansprechende Erscheinung ist, erweckt das starke Gefühle der Missgunst in ihm. Als ob das nicht genug ist - sie erregt die Aufmerksamkeit des Chefs. Ihr wurde sogar eine Beförderung in Aussicht gestellt. Sie soll genau die Stelle bekommen, auf die der Täter schon lange scharf war. Das geht natürlich überhaupt nicht. Diese Situation nagt an seinem Selbstvertrauen. Darüber hinaus entsteht ein Interessenkonflikt - beide Parteien streben die nächste Stufe auf der Karriereleiter an. Der Täter könnte sich ja anstrengen und sich die fehlenden Kenntnisse für den Aufstieg durch Weiterbildungen aneignen. Doch das kostet Schweiß, den er nicht bereit zu vergießen ist und es könnte sein, dass ihn die Konkurrentin übertrumpft, wenn er doch mal seinen inneren Schweinehund überwindet und mit ehrlichen Mitteln an seiner beruflichen Karriere arbeitet.

## **Der bequemere Weg - Karriere machen durch Mobbing**

Er entscheidet sich für den bequemeren Weg: Mobbing. Soziologen nennen das „Konfliktumleitung auf Inhaltsebene“. Da der Täter seine Konkurrentin nicht durch eigene Anstrengungen übertrumpfen will, um die höher dotierte Stelle zu bekommen und den Konflikt auch nicht auf direktem Wege lösen kann, indem er offen zugibt, dass er ihr die Stelle nicht gönnt und neidisch ist und sie schon gar nicht darum bitten kann, ihm den Vortritt zu lassen, da er im ersten Fall seine soziale Inkompetenz beweist und dadurch erst Recht in Ungnade des Chefs fallen würde und im zweiten Fall sein Verhalten als zu peinlich bewertet werden kann, entscheidet er sich, das Ansehen seiner Konkurrentin zu schädigen, indem er ihre Arbeit sabotiert, manipuliert und darüber hinaus Gerüchte über sie verbreitet. Der ursprüngliche Interessenkonflikt um die Beförderung wird umgeleitet in die angebliche fachliche und soziale Inkompetenz der Konkurrentin.

Das wirkt. Das Selbstwertgefühl des Täters steigt und seine Unzufriedenheit schwindet. Die Mobbinghandlungen hinterlässt Spuren bei dem Opfer. Sie wird häufiger krank und macht Flüchtigkeitsfehler. Sie wirkt nervös. Bald wird sie zum Chef gerufen. Was mit ihr los sei. Sonst zeige sie immer gute Leistungen, doch in letzter Zeit habe sie stark nachgelassen. Woran das liege? Vielleicht ist es doch nicht so gut, sie zu befördern. Schließlich sei sie ja auch noch ziemlich neu und habe auch noch nicht so viel Berufserfahrung wie der Kollege. Ob sie nicht auch einsehe, dass es besser sei, noch ein wenig Berufserfahrung zu sammeln. Später könne man gerne über eine Beförderung reden. Noch sei das etwas verfrüht. Da die gemobbte Kollegin nun Minderwertigkeitsgefühle hat, die sie vorher nicht kannte und auch so schnell verunsichert ist, sodass sie ihren eigenen Fähigkeiten nicht mehr traut, zieht sie ihre Bewerbung zurück. Der Täter bekommt als „Lohn“ für seine Mobbinghandlungen den begehrten Job.

## **Kein Happy End**

Nachdem der Täter befördert worden ist, passieren plötzlich keine unerklärlichen Fehler mehr. Die Kollegin wird misstrauisch - sollte sie gemobbt worden sein und es nicht bemerkt haben? Waren die Fehler Ergebnis einer Sabotage und nicht der Beweis für ihre Unfähigkeit? Komischerweise passiert ihr nun nichts mehr. Neuerdings kommen auch keine Machosprüche mehr, die sie lächelnd hingenommen hat, obwohl sie sich über sie ärgerte. Doch - naiv, wie sie war - dachte sie, dass sie tolerant sein müsse und sie fand viele Entschuldigungen für das Verhalten des Täters. Vielleicht hat er ja Probleme mit seiner Frau oder seinen Kindern. Vielleicht ist er krank. Vielleicht ist er zu gestresst oder überarbeitet. Sie beschließt nun, „den lieben Kollegen“ nicht mehr zu vertrauen.

Offenbar scheint man in diesem Unternehmen zu glauben, dass Wirtschaft Krieg sei und man keine Angriffsflächen dürfe, weil das gnadenlos ausgenutzt werde. Die Kollegin zieht sich zurück. Sie ist zwar weiterhin zu jedermann freundlich und erbringt auch gute Leistungen, doch mal ein privates Wort kann man nicht mehr mit ihr reden. Plötzlich kündigt sie, weil sie sich erfolgreich in einem anderen Unternehmen für eine vergleichbare Stelle beworben hat. Das Unternehmen hat eine gute Mitarbeiterin verloren. Diese hat zwar einen „ziemlich coolen Job“ bekommen, doch wie hoch wird der Preis sein? So richtig vertrauen kann sie im Berufsleben niemandem mehr. In diesem Lebensbereich hat sie ihr Urvertrauen verloren. Wird sie wieder gemobbt werden? Ist sie vielleicht sogar selbst Schuld daran, dass sie die Mobbingtäter anzieht? Sollte sie sich unauffälliger verhalten und immer schön den Ball flach halten, wie einige Karriereberater es raten - glaubt man den Medienberichten zu diesem Thema?

## **Kein Klischee - Männer mobben häufiger als Frauen**

Nach den Ergebnissen des Mobbing-Reports von 2002 ist der typische Täter männlich, Vorgesetzter, zwischen 35 und 54 Jahre alt und seit mindestens sechs Jahren im Betrieb tätig. 59,4% der Mobber sind Männer, 40,7% Frauen.

Im Ratgeber zum Thema Mobbing der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin „Wenn aus Kollegen Feinde werden“, heißt es „Akzeptabel ist für den Mobber fast alles, was den anderen trifft.“

Laut des Mobbing-Reports sind die Top Five der Motive für Mobbing nach den Angaben der 1.317 Gemobbten, die an der schriftlichen Befragung teilnahmen, die Folgenden:

- |  |       |
|--|-------|
| 1. Äußern unerwünschter Kritik                       | 60,1% |
| 2. Ziel, sich unerwünschter Konkurrenz zu entledigen | 58,9% |
| 3. Neid/Missgunst                                    | 39,7% |
| 4. Streit/Konflikte mit dem Vorgesetzten             | 39,4% |
| 5. Starke Leistungsfähigkeit                         | 37,3% |

## Motive und Täterpersönlichkeit

### *Interpretation der Ergebnisse*

**Kritik unerwünscht:** Dieses Ergebnis zeigt, dass das Mobbingrisiko am größten ist, wenn man Kritik äußert - nicht einmal berechtigte und sachlich vorgetragene Kritik mit Verbesserungsvorschlägen schützt vor Mobbinghandlungen. Verkürzt ausgedrückt heißt das, dass Kritik als Majestätsbeleidigung und nicht als Chance für Innovationen aufgefasst wird - wer Kritik äußert, der wird gemobbt und dann gefeuert. Mit der Konfliktfähigkeit in deutschen Unternehmen ist es nicht zum Besten bestellt, was durch diese Studie empirisch belegt wird.

**Konkurrenz unerwünscht:** Das zweithäufigste Motiv der Täter ist es, sich illegitimer Mittel im Konkurrenzkampf am Arbeitsplatz zu bedienen. Das spätere Opfer wird als unliebsame, gefährliche Konkurrenz empfunden. Der Täter befürchtet, den Kürzeren zu ziehen, wenn er fair kämpfen würde. Oft waren die Mobbingopfer, bevor sie Mobbinghandlungen ausgesetzt waren, besonders erfolgreich im Unternehmen oder in der Organisation. Manche der Betroffenen sagen: „Zuerst haben sie mich hofiert und dann wie eine heiße Kartoffel fallen lassen.“

**Missgünstige Menschen** tendieren eher dazu, andere zu mobben. So ist es auch nicht verwunderlich, dass von den Betroffenen als dritthäufigstes Motiv des Täters Neid genannt wird. Die Täter wollen nicht täglich einen Menschen präsentiert bekommen, der fachlich und sozial kompetenter und auch noch attraktiver ist, weil sie oft mit sich selbst nicht zufrieden sind. Wer mit sich selbst in vielen Bereichen einverstanden ist und keine Selbstwertproblematik aufweist, der nutzt Neid als Ansporn, um an sich zu arbeiten, gönnt aber dem Menschen, auf den er neidisch ist, seine Erfolge. Bei Mobbingtätern schlägt Neid in Missgunst um und nicht nur das - derjenige, der die vermeintlich tollere Persönlichkeit mit dem besseren Leben ist, muss weg. Ihm muss es schlechter gehen, was durch die Mobbinghandlungen ja gewährleistet ist. Daraus zieht der Täter seinen emotionalen Gewinn - auf Kosten des Opfers fühlt er sich besser.

**Ein ungelöster Konflikt** zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten kann zu Bossing führen. Dies kommt als Mobbingmotiv am vierthäufigsten vor. Da außer fachlicher Kompetenz bei Führungskräften soziale Kompetenz zwar erwünscht ist, doch das ausschlaggebende Kriterium für die Einstellung von Führungskräften in der Praxis nach wie vor die fachliche Qualifikation ist, weisen viele Führungskräfte eine mangelnde Qualifikation im Konfliktmanagement auf. Ihr bevorzugtes Metaprogramm in der Konfliktbewältigung ist die Gegenwendung. Sie streben danach, den Kontrahenten zu besiegen, wobei sie nicht vor illegitimen Mitteln zurückschrecken. Leider wird das positiv als Durchsetzungsfähigkeit umgedeutet - derjenige, der so handelt, gilt sogar aufgrund seiner „Durchsetzungsfähigkeit“ als sozial kompetent.

**Wer sehr leistungsfähig** und hoch motiviert am Arbeitsplatz ist, während die meisten Kollegen innerlich gekündigt haben und Dienst nach Vorschrift schieben, läuft auch Gefahr, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, obwohl er nach objektiven Kriterien alles richtig macht. Die Täter können Kollegen sein, die Angst haben, dass sie nun ebensoviel wie der leistungsfähige Kollege schaffen müssen und sich am Arbeitsplatz „keinen Lenz mehr“ machen dürfen. Darüber hinaus können auch Vorgesetzte zu Tätern werden, die sich dem leistungsfähigeren unterstellten Mitarbeiter unterlegen fühlen und befürchten, dass er ihren Platz einnehmen möchte. Da es in der Praxis vorkommt, dass in Unternehmen manche ihren hochdotierten Job aufgrund von Ämterpatronage und nicht aufgrund ihrer

guten Qualifikation bekommen haben, ist es zwangsläufig so, dass sie später Konkurrenz von unten bekommen. Sie werden zu Vorgesetzten von Mitarbeitern, die qualifizierter als sie selbst sind, was in ihrem Wertesystem überhaupt nicht geht. Der „Untergebene“ darf einfach nicht mehr können als der „Chef“. Außerdem könnte es sein, dass dieser Überflieger Missstände aufdeckt, für die der Vorgesetzte die Verantwortung trägt. Aus Sicht des Täters muss das unter allen Umständen verhindert werden.

**Fazit:** Aufgrund dieser Ergebnisse ist es nahe liegend, den Schluss zu ziehen, dass die Täter in der Konfliktbewältigung, im Umgang mit Angst, in der Selbstakzeptanz und in der Bereitschaft, an sich zu arbeiten, starke Defizite aufweisen. Selbstbewusste Menschen *gebrauchen* Macht, während Menschen mit narzisstischen Problemen sie *missbrauchen*.

Der österreichische Mobbingforscher Dr. Christoph Seydl hat folgendes festgestellt: „Im Rahmen meines Forschungsprojektes zeigte sich, dass gerade die leistungsfeindlicher gesinnten Personen eher zu Mobbing neigen. Mobbing wird also offensichtlich als Karrierestrategie eingesetzt, um Kolleg(innen) mit größerer Leistungsbereitschaft auszubremsen.“

### **Sind die Opfer selbst Schuld?**

*Wer ist gefährdet?*

Frauen, Auszubildende und ältere Arbeitnehmer trifft es häufiger als den Durchschnitt, was in der Mobbing-Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin „Wenn aus Kollegen Feinde werden“ festgestellt wird. Laut des Mobbing-Reports 2002 des gleichen Urhebers werden Männer zu 18,3% von Frauen und zu 81,7% von Männern gemobbt. Frauen werden zu 57,1% von Frauen und zu 42,9% von Männern gemobbt. Das bedeutet, dass Männer besonders von ihren Geschlechtsgenossen gemobbt werden, während weibliche Mobbingopfer beide Geschlechter gegen sich haben.

Hartnäckig hält sich das Vorurteil, dass die von Mobbing Betroffenen aufgrund ihrer Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale die volle Verantwortung dafür tragen, zum Mobbingopfer geworden zu sein. Dadurch werden die Täter auf Kosten der Opfer entlastet. Leider ist dieses Vorurteil auch in der Beraterbranche verbreitet. Das wird allerdings empirisch im Mobbing-Report widerlegt: „Typische Mobbingopfer gibt es [...] nicht, was alle bisherigen wissenschaftlichen Analysen nachweisen konnten. Es gibt auch kein generelles Verhaltensmuster, das davor schützt, von Mobbing betroffen zu werden.“

### **Die Opfer werden bestraft anstatt die Täter**

Das Vorurteil, jemand werde gemobbt, weil er sich „komisch“ verhalte und einfach fachlich und sozial inkompetent sei, hält sich deswegen so hartnäckig, weil Ursache und Wirkung verwechselt werden. Mobbinghandlungen bewirken Schäden an der psychischen und körperlichen Gesundheit der Opfer, und das „absonderliche Verhalten“ der Opfer ist somit eine *Folge* des Psychoterrors und nicht die Ursache. Außerdem ist es in den Unternehmen und Organisationen gängige Praxis, dass die Opfer und nicht die Täter bestraft werden. In nur 19,3% der Fälle werden Sanktionen gegen die Täter verhängt (Versetzung 11,1%, Kündigung 8,2%). Das Signal ist eindeutig - Mobbing wird als Kavaliersdelikt betrachtet. Wer Sanktionen in Form von Abmahnungen, schlechten Arbeitszeugnissen und arbeitgeberseitigen Kündigungen erhält, das sind die Opfer. Es ist so, als würden sie dafür bestraft, Opfer von Mobbinghandlungen geworden zu sein, was auch dazu beiträgt, dass das Image von Mobbingopfern negativ ist.

Diese Erfahrungen machen ehemalige Mobbingopfer bei der Jobsuche - wenn sie in Vorstellungsgesprächen danach gefragt werden, warum sie nur so kurz im Betrieb beschäftigt gewesen seien oder warum ihr letztes Arbeitszeugnis so schlecht ausgefallen sei und sie ehrlich sagen, dass dies in den Mobbinghandlungen von Seiten des Vorgesetzten begründet sei und diese Handlungsweise in diesem Betrieb üblich sei, dann wird das intern von Personalern als Ausrede gewertet und so getan, als weise der Bewerber fachliche und persönliche Defizite auf, würde nicht genügend an sich arbeiten wollen und sei nicht selbstkritisch genug. Natürlich könne er deswegen leider nicht eingestellt werden. Also folgt die „bedauernde“ Absage.

Karriereberater raten davon ab, negativ über den ehemaligen Arbeitgeber zu reden oder gar zuzugeben, gemobbt worden zu sein. Auch ich gehöre dazu. Gerne rate ich dazu nicht, weil ich es ungerecht finde, dass Mobbingopfern Stempel des Versagens aufgedrückt wird und sich so die Vorurteile verfestigen. Doch auf der anderen Seite helfen diese Tipps dem Betroffenen, wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen. Aus pragmatischer Sicht ist es so, dass dem Bewerber mit den negativen Erfahrungen ja nicht durch jahrelangen Hartz-IV-Bezug geholfen ist, denn auch in den ARGEn gibt es Sachbearbeiter, die dazu neigen, die Hilfebedürftigen zu schikanieren.

## **Schadensbegrenzung - Strategien zur Gegenwehr**

*Wer hat etwas bessere Karten?*

Etwas leichter haben es Opfer, die über sehr gute Konfliktanalysefähigkeiten verfügen und auch gut Konflikte bewältigen können. Sie erkennen Mobbing schneller und können so früher intervenieren. Doch man kann daraus nicht den Umkehrschluss ziehen, dass die Opfer sozial inkompetent sind. Sie setzen sich spät zur Wehr, weil sie Mobbing erst spät (oder auch nicht) erkennen.

Verhindern können allerdings sozial kompetente Opfer nicht, dass sie gemobbt werden. Sie verfügen nur über aktive Bewältigungsstrategien und tun das, was für ihre Psychohygiene wichtig ist. Dazu gehört auch, zu erkennen, dass in diesem System, in dem sie (noch) eingebunden sind, die Täter die Macht haben und keine Sanktionen von Seiten der Geschäftsführung zu befürchten haben. Deswegen wollen sie nicht von dem Täter gemocht werden, nur damit er aufhört, sie lassen sich auch nicht auf einen aussichtslosen Machtkampf ein und versuchen auch nicht, um jeden Preis durchzuhalten. Sie wehren sich und wenn das nicht wirkt, suchen sie sich einen anderen Job. So zu handeln, rät übrigens auch der österreichische Mobbingforscher Dr. Christoph Seydl.

## **Direkte Gegenwehr**

Die überwiegende Mehrheit der Mobbingopfer wehrt sich. Auch dieser im Mobbing-Report 2002 festgestellte Fakt widerlegt ein anderes Vorurteil gegenüber den von Mobbing betroffenen Menschen, dass diese „selbst daran schuld“ seien, weil sie angeblich aufgrund von zu großer Schüchternheit, zu großer Ängste und aufgrund von Minderwertigkeitskomplexen nicht Manns oder Frau genug dazu seien, sich zu wehren. Die Wissenschaftler haben nämlich festgestellt, dass insbesondere in der Anfangsphase 87,3% der Gemobbten den Weg der direkten Gegenwehr gehen. Nur 12,7% der Opfer lassen sich die Mobbinghandlungen gefallen.

Die 5 häufigsten Strategien der direkten Gegenwehr sind die Folgenden:

- |  |       |
|--|-------|
| 1. Versuch einer Aussprache mit dem Täter                | 74,3% |
| 2. Massive verbale Gegenwehr                             | 53,3% |
| 3. Befragung des Täters für die Gründe seines Verhaltens | 46,0% |
| 4. Auffordern zur Unterlassung                           | 44,4% |
| 5. Dem Täter Vorschläge zur Konfliktlösung anbieten      | 35,6% |

Die Auswahl dieser Gegenwehrstrategien zeigt, dass auch die den Mobbingopfern oft zugeschriebene mangelnde Verhandlungsbereitschaft, die angebliche Unfähigkeit, Kompromisse zu schließen und die Neigung, stets als Sieger aus der Situation hervorzutreten, ein empirisch widerlegtes Vorurteil ist. Die am häufigsten gewählten Strategien sind nämlich gut dazu geeignet, Konflikte zu lösen. Nur 9,4% der Befragten gaben an, keine Kompromissbereitschaft gezeigt zu haben, da sie sich im Recht fühlten.

Nicht kompromissfähig und verhandlungsbereit sind die Täter: Bei 83,1% der Gemobbten, die die direkte Auseinandersetzung mit dem Hauptmobber suchten, war sie nicht von Erfolg gekrönt. Das liegt daran, dass der Mobber an einer Lösung des Konflikts nicht interessiert ist und er Konflikte auch inszeniert, um einen Anlass zum mobben zu haben und seine Handlungen zu rechtfertigen. Damit konfrontiert, leugnen die meisten Täter, zu mobben oder sie unterstellen den Opfern, sie würden sich nur einbilden, gemobbt zu werden, was wiederum eine erneute Mobbinghandlung

(Psychopathologisierung der Opfer) ist. Würde es sich um einen „normalen“ Konflikt handeln, dann wären beide Seiten an einer einvernehmlichen Lösung interessiert.

Immerhin zeigt sich eine Minderheit der Täter einsichtig - 7,7% der Mobbingopfer gaben in der schriftlichen Befragung im Rahmen des Mobbingreports an, dass die Täter nach der Auseinandersetzung mit den Opfern ihre Mobbinghandlungen einstellten.

## **Teil 10: Unterstützung durch Dritte**

### *Innerbetrieblich*

77% der von Mobbing Betroffenen haben Hilfe innerhalb des Unternehmens bzw. innerhalb der Organisation gesucht, in der beschäftigt sind.

Am häufigsten wurde der Betriebsrat bzw. Personalrat angesprochen (68,7%), am zweithäufigsten Kolleginnen und Kollegen, die sich an den Mobbinghandlungen nicht beteiligten und von denen sich die Gemobbten Solidarität erhofften (62,3%), an dritter Stelle folgen die Vorgesetzten (46,0%), an vierter Stelle die Gleichstellungsbeauftragte (8,3%) und am fünfhäufigsten wandten sich die Mobbingopfer direkt an die Geschäftsleitung (8,1%). Allerdings ist zu beachten, dass Kleinbetriebe keinen Betriebsrat haben und auch nicht alle Unternehmen eine Gleichstellungsbeauftragte beschäftigen.

Die innerbetriebliche Hilfe hat nur bei 6,9% der Befragten bewirkt, dass das Mobbing endete: sie bestand bei 3,5% aus einer Aussprache aller Beteiligten, bei 1,2%, dass der Vorgesetzte mit dem Täter redete und diese Intervention zum Unterlassen der Mobbinghandlungen führte - bei 1% gelang dies dem Betriebsrat. In 1,2% der Fälle bestand die innerbetriebliche Hilfe darin, den Mobber zu versetzen.

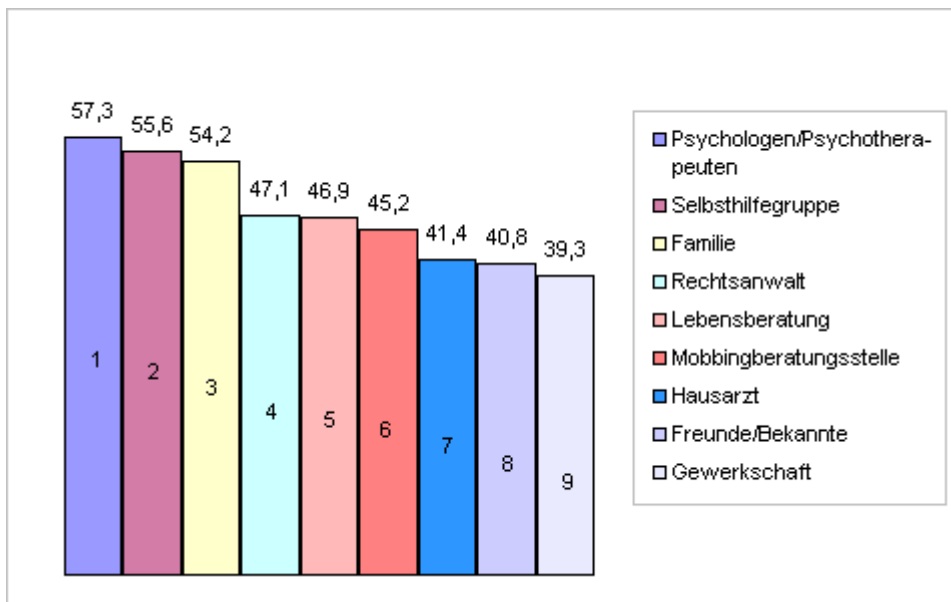
Das Mobbing endet durch zu 58,2% durch die Kündigung, wobei 18,7% von selbst gekündigt haben, während 13,8% arbeitgeberseitig gekündigt wurden und 12,8% dazu gebracht wurden, einen Auflösungsvertrag zu unterschreiben.

### **Außerbetriebliche Unterstützung ist hilfreich**

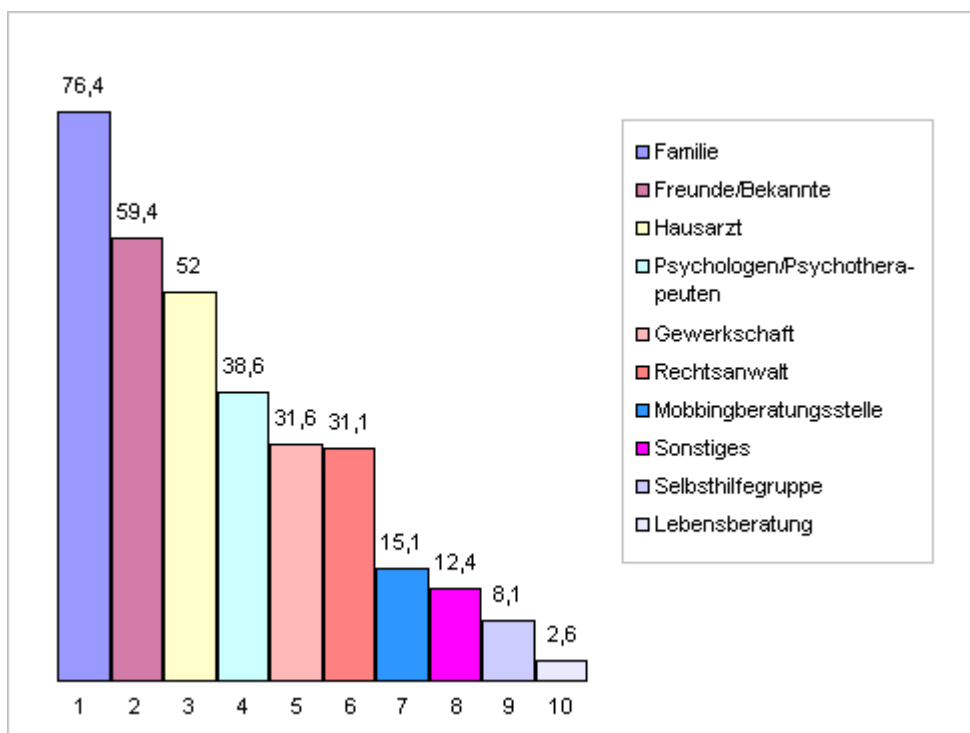
Da die innerbetriebliche Unterstützung in den meisten Fällen nicht von Erfolg gekrönt ist, da die Interventionen der Personen im Betrieb, die um Hilfe gebeten wurden, das Mobbing nicht stoppten, suchten die Betroffenen auch außerhalb des Betriebs Rat. Das taten 93,6% der Befragten im Mobbing-Report. Diese Hilfe wurde oft als unterstützend empfunden, um mit der Mobbingssituation einigermaßen klarzukommen. Das Mobbing endete zwar auch bei dieser Art der Unterstützung nur in den seltensten Fällen (bei 3,5% endete es durch die Einleitung rechtlicher Schritte), doch die Betroffenen fühlten sich psychisch gestärkt, sodass sie sich innerlich von ihrem Arbeitsplatz verabschiedeten und nach vorne schauten, um sich einen neuen Arbeitsplatz zu suchen. Den erkrankten Mobbingopfern konnten Therapeuten, Selbsthilfegruppen und Ärzte helfen.



**Grafik 1: Die hilfreichsten Helfer außerhalb des Arbeitsplatzes (Angaben in %)**



**Grafik 2: Die am häufigsten angesprochenen Helfer außerhalb des Arbeitsplatzes (in %)**



## Mit dem Mobbing umgehen - innere Bewältigungsstrategien

Da die Täter oft hartnäckig sind und weder die Interventionen von Unterstützern der Mobbingopfer innerhalb des Betriebs noch außerhalb des Betriebs bewirken, dass die Täter das Mobben einstellen, sind die Opfer auf innere Bewältigungsstrategien der belastenden Situation am Arbeitsplatz angewiesen.

Die Mehrheit der Gemobbten verwendet verdrängende Bewältigungsstrategien, z. B. Ignorieren der gesamten Situation (18,8%), sie konzentrieren sich besonders auf die Arbeit (18,5%), sie vermeiden den Kontakt mit dem Mobber (16,8%), sie versuchen, eine innere Stärke aufzubauen und sich einzureden, dass die Angriffe von Seiten der Mobber ihnen nichts anhaben können (11,3%), sie versuchen, die Situation „irgendwie“ zu ertragen (8,8%), laden ihre Batterien durch Sport und Freizeitaktivitäten auf (8,8%), strengen sich besonders an, um durch Leistung zu überzeugen (5,4%), entwickeln eine Abhängigkeit von Alkohol und/oder Medikamenten (5,3%) und lassen sich krank schreiben (4,8%).

**Sport und Hobbys** tragen sicher zur Work-Life-Balance bei, doch als alleinige Strategie, um Mobbing zu bewältigen, ist sie nicht ausreichend. In Selbstbetrug kann es ausarten, sich vorzustellen, innerlich so stark zu sein, dass man alle Angriffe der Welt ertragen könne, als habe man aufgehört, ein Mensch zu sein. Für eine Zeit lang funktioniert das und es gelingt, die seelischen Verletzungen aufgrund des Mobblings zu verdrängen. Manche Mobbingopfer denken nämlich, dass der Mobber das Interesse am Mobben verliert, wenn er keinerlei Reaktionen hervorruft und irgendwann von selbst damit aufhört, weil es ihn langweilt. Das ist Wunschdenken. Diese Bewältigungsstrategie führt nur dazu, dass der Mobber sich noch verletzendere Mobbinghandlungen ausdenkt. Auf gewisse Weise hat sich das Opfer auf einen stillen Machtkampf mit dem Täter eingelassen. Es denkt nämlich, dass es verloren hat, wenn es eine Reaktion zeigt. Damit tut es sich allerdings keinen Gefallen, denn andauernd Wut und Aggressionen zu verdrängen, ist ein starker Energieräuber. Den Energieverlust kann dann noch nicht einmal das exzessive Sport treiben ausgleichen.

**Sich besonders am Arbeitsplatz anzustrengen**, ist im Prinzip förderlich. Es ist auch eine gute Strategie, wenn sie mit *aktiven* Bewältigungsstrategien kombiniert wird. Manche Menschen, die gemobbt werden, denken, dass es ausreiche, Bestleistungen zu erbringen, die das Selbstwertgefühl stärken und sie auf diese Weise stärker als der Täter seien, sodass er sie nicht mehr verletzen könne. Auch diese Strategie kann nach hinten losgehen, wenn das Mobbing trotz Bestleistungen nicht aufhört und die Angriffe sich auch noch auf die Arbeitsleistung beziehen. Es besteht die Gefahr, dass das Mobbingopfer seine Leistungen immer noch nicht für gut genug hält und sich noch mehr anstrengt, bis es zum Workoholic geworden ist oder ein Burnout-Syndrom entwickelt. Sich krank schreiben zu lassen, kann hilfreich sein, um sich eine Auszeit zu verschaffen und es ist auch notwendig, weil die Mobbingopfer wirklich unter psychosomatischen Symptomen mit Krankheitswert leiden, sodass sie für Tage bis Wochen arbeitsunfähig sind.

### Aktive innere Bewältigungsstrategien

Eine kleine Minderheit der Gemobbten hat aktive innere Bewältigungsstrategien angewandt, um mit dem Mobbing besser zurechtzukommen:

- |  |      |
|--|------|
| 1. Beweise gesammelt,                        | 4,5% |
| 2. sich abgegrenzt/Täter Grenzen gesetzt,    | 3,8% |
| 3. sich über Mobbing informiert,             | 3,7% |
| 4. Bewerbungen geschrieben,                  | 2,9% |
| 5. sich in einer anderen Abteilung beworben, | 1,8% |
| 6. Weiterbildung.                            | 0,3% |

Diese Bewältigungsstrategien leisten einen wertvollen Beitrag dazu, dass die Gemobbten aus ihrer Opferrolle herauskommen und wieder ein Gefühl der Selbstwirksamkeit bekommen. Wer Beweise sammelt und ein Mobbingtagebuch führt, der hat die Chance dazu, den Täter zu verklagen. Die innere

Abgrenzung vom Täter macht stark genug dazu, ihm Grenzen zu setzen. Wer sich über Mobbing informiert, erkennt, dass die Schikanen systematisch sind und er kann sich besser dagegen zur Wehr setzen, weil sein Selbstwertgefühl dadurch steigt, dass die Vorwürfe, fachlich und/oder sozial inkompetent zu sein, haltlos sind, da sie zur Mobbingstrategie gehören. Wer Bewerbungen schreibt, der hat die Chance, einen neuen und vielleicht sogar um Klassen besseren Job zu bekommen. In einem großen Unternehmen kann es sinnvoll sein, sich in einer anderen Abteilung zu bewerben, weil dort das Arbeitsklima besser ist und auch interessantere Aufgaben auf einen warten. Und wer sich weiterbildet, vergrößert ohnehin seine Chancen auf einen anspruchsvolleren und besser bezahlten Job. Außerdem verschafft die Weiterbildung nicht nur einen weiteren Horizont, sondern auch Erfolgserlebnisse und somit ein ausgeprägteres Selbstwertgefühl sowie innere Unabhängigkeit vom Urteil anderer.

Die Orientierung *hin zu* anderen Unternehmen verschafft dem Gemobbten auch den Vorteil, einer arbeitgeberseitigen Kündigung zuvorzukommen und dem Täter die Freude daran zu verderben, bewirkt zu haben, dass das Opfer wie ein rüdiger Köter auf die Straße gesetzt wird. Es ist ein gutes Gefühl, hoch erhobenen Hauptes gegangen zu sein und sich nicht in sinnlosen Machtkämpfen aufgerieben zu haben, weil man auf jeden Fall durchhalten wollte.

**Merken Sie sich eines:** Der Täter hat *nicht* gewonnen. Es ist ein Pyrrhus-Sieg, denn er hat einen wertvollen Kollegen verloren. Da es im Leben ausgleichende Gerechtigkeit gibt und Mobbing auch die Täter treffen kann, bekommt er irgendwann einen neuen Kollegen, bei dem er seinen Meister gefunden hat.

**Mit Quellen von:**

Der Mobbing-Report : eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland / B. Meschkutat; M. Stackelbeck; G. Langenhoff. - Bremerhaven : Wirtschaftsverl. NW, Verl. für neue Wiss., 2002

Wenn aus Kollegen Feinde werden ... : der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing / Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [Red.: Wolfgang Dicke]. - 1. Aufl. - Dortmund : Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2003

[http://www.mobbing-web.de/html/dr\\_christoph\\_seydl.html](http://www.mobbing-web.de/html/dr_christoph_seydl.html)

Seydl, Christoph: Der Konflikt hinter dem Konflikt: Mobbing am Arbeitsplatz – ein umgeleiteter Konflikt