

Mobbing

Datum: 13. Februar 2013

Ort.: Seniorenresidenz Helene Donner gGmbH
der DRK-Schwesternschaft Hamburg e.V

Damm 12-14

25421 Pinneberg

Dipl.-Psychologe & Krankenpfleger
Roberto Rotondo

Rappstr. 9
20146 Hamburg
Telefon.: 040/44809922
www.robtorotondo.de

Mobbing

Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich freue mich, heute bei Ihnen sein zu dürfen. Ich bin Diplom-Psychologe und im Ersterberuf Krankenpfleger und habe bis 1996 mehrere Jahre als Krankenpfleger auf einer Intensivstation gearbeitet. Seit 1996 bin ich freiberuflich als Supervisor, als Teambereiter, in der Krisenintervention und in der beruflichen Aus- und Weiterbildung im Gesundheitswesen tätig. Teil meiner Tätigkeit ist es, in der Gesundheits- und Krankenpflege- und Altenpflegeausbildung und in Einrichtungen der Alten- und Gesundheits- und Krankenpflege über das Thema Mobbing zu informieren.

Mobbing ist in Deutschland ein weit verbreitetes Phänomen. Rund 1,5 Millionen Beschäftigte in Deutschland werden laut Mobbing-Report der Bundesregierung täglich gemobbt.¹ Laut Studie des Deutschen Rechtsanwalt Zentralrufs aus dem Jahr 2005 zum Thema Mobbing haben „mehr als 17 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland bereits einen Anwalt eingeschaltet.“²

Es ist also nicht nur ein Problem für die Betroffenen. Die Gesundheit am Arbeitsplatz, die durch Mobbing gefährdet wird, ist ein gesellschaftliches Problem, mit dem sich Unternehmen, Politik und jeder Einzelne befassen und auseinandersetzen muss.

Woran erkennt man Mobbing?

Manchmal habe ich auch in der Ausbildung von Gesundheits- und Krankenpflegekräften sehr direkt mit dem Thema zu tun. Ein Beispiel:

In einer Pflegeschule in Hamburg wurde ich von einer Kursleitung angesprochen, mit der Bitte, ob ich in ihrem Kurs zu einem Gespräch mit den Auszubildenden bereit wäre. Es gibt eine Auszubildende, die sich gemobbt fühlt. Die Auszubildenden waren alle noch in der Probezeit, also noch nicht lange dabei. Bei der Beurteilung, ob Mobbing im juristischen Sinn vorliegt, spielt die Dauer der „Attacken“ der Mobber eine Rolle. Aber dazu später.

Es kam zu dem Gespräch. Die betroffene Auszubildende hatte einen Migrationshintergrund, trug ein Kopftuch und sah sehr gut aus, was auch immer das heißt, aber es spielte eine Rolle. Sie erzählte, dass mehrere Mitschüler sie mobben würden. Sie hatte beispielsweise einmal ihr Pausenbrot auf dem Tisch liegen lassen. Als sie an ihren Platz zurückkam, war es nicht mehr da. Es fand sich im Mülleimer wieder. Sie ärgerte sich, einige Mitschüler lachten. Weiter erzählte sie, dass Gerüchte in Umlauf seien, sie würde es mit jedem treiben. Wenn andere Auszubildende aus ihrem Kurs beisammen stehen und sie dazukommt, hören die Gespräche auf. Auch bei Gruppenarbeiten, wollen viele nicht mit ihr zusammenarbeiten, grenzen sie aus. Es ging von Anfang an los und lief ca. 3 Monate.

Man merkte ihr an, dass sie sehr berührt war und sie sagte auch, dass sie sich in dem Kurs unwohl fühlt und kurz davor ist, die Ausbildung abzubrechen. Die ganze

1 Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Internet: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Forschungsberichte/2002/Fb951.html>. Datum: 30.01.2013.

2 Deutscher Rechtsanwalt Zentralruf DRAZ. Pressemitteilung vom 11.04.2005 | 13:16. Link zur Pressemitteilung: <http://www.pressrelations.de/new/standard/dereferer.cfm?r=185429>. Datum: 30.01.2013.

Mobbing

Kursatmosphäre fing an, in eine negative Gruppendynamik zu geraten. Die Leistungsfähigkeit aller Auszubildenden war eingeschränkt.

Mitschüler bestätigten ehrlicherweise, dass die „gemobbte“ Auszubildende die Sachlage richtig wiedergab. Einzelne gaben zu, dass sie sich beteiligten. Eine Auszubildende gab zu, dass sie damit anfang und sich Mitschüler suchte, die mit ihr zusammen vorgingen. Sie gab zu, die Auszubildende nicht zu mögen, kennt ihren Hintergrund nicht und wusste auch nichts über Beziehungen, die die andere Auszubildende hat oder nicht hat. Sie mochte sie einfach nicht.

Die „Täterinnen“ nahmen sich vor, nicht weiter so gegen ihre Mitschülerin vorzugehen. Andere nahmen sich vor, sie zu unterstützen. Das war das Ende des Gesprächs.

Lag in diesem Fall Mobbing vor?

Dazu möchte ich ihnen einige Definitionen vorstellen.

Definitionen und Merkmale

Es gibt keine klare Einigung zu dem Begriff Mobbing. Es gibt engere und weitere Definitionen.

"To mob" bedeutet so viel wie anpöbeln, schikanieren, attackieren, angreifen, drangsalieren. Für tyrannisierendes Verhalten von Vorgesetzten werden mittlerweile die Bezeichnungen "bullying" oder "bossing" verwandt.

In diesem Sinne müsste im Fall der Auszubildenden eigentlich Mobbing vorliegen, weil die Auszubildende schikaniert und auch drangsaliert wurde. Aber so einfach ist es dann doch nicht.

Ende der 80er Jahre wurde der Begriff „Mobbing“ von dem schwedischen Arbeitspsychologen Prof. Heinz Leymann (†) eingeführt und bezeichnet schikanöses Verhalten am Arbeitsplatz.

Prof. Leymann definierte Mobbing folgendermaßen:

„Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.“¹

Darüber hinaus erstellte Prof. Leymann eine Liste von 45 Mobbing-Handlungen. Dazu komme ich später.

Bei schwedischen Erhebungen wurde die Definition mit folgenden Maßwerten ausgestattet: *Mindestens eine* der 45 Handlungen, *mindestens einmal* die Woche, *mindestens ein halbes* Jahr lang.²

1 Heinz Leymann. Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Verlag: rororo; Auflage: 14 (1. April 1993). S. 21.

2 MOBBING. BULLYING; WHISTLEBLOWING. Mobbing: Die Definition. Internet: <http://www.leymann.se/deutsch/frame.html>. Datum: 30.01.2013.

Mobbing

In diesem Sinne müsste im Fall der Auszubildenden eigentlich **kein** Mobbing vorliegen, weil die Auszubildende nicht über ein halbes Jahr lang schikaniert und drangsaliert wurde. Sie hatte einen schweren Konflikt.

Eine andere Definition stammt von Prof. Dieter Zapf, Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Frankfurt aus dem Jahr 1999.

"Mobbing beinhaltet, dass jemand am Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbingbetroffene unterlegen ist. Wenn man etwas als Mobbing bezeichnen möchte, dann muss dies häufig und wiederholt auftreten (z. B. mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Es handelt sich nicht um Mobbing bei einmaligen Vorfällen. Es handelt sich auch nicht um Mobbing, wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten."

Diese Definition ist noch etwas genauer als die Definition von Prof. Leymann. Grob werden Handlungsweisen benannt und festgelegt, dass es eine unterlegene Person geben muss. Das ist sehr wichtig und kann auch bedeuten, dass ein Lehrer von Schülern gemobbt werden kann, obwohl er oder sie in der Hierarchie über den Schülern steht. Mobbing funktioniert von oben nach unten und anders herum. Der Begriff Mobbing bezieht sich eben nicht nur auf Vorgesetzte. In unserem Beispiel gibt es entsprechende Handlungen und auch eine unterlegene Person. Bis hierhin liegt also Mobbing vor. Allerdings muss die Mobbinghandlung regelmäßig auftreten (z.B. einmal in der Woche) und sich über einen längeren Zeitraum (mindestens ein halbes Jahr) erstrecken. In unserem Fall lag aus Sicht der Auszubildenden zwar Regelmäßigkeit vor, in juristischem Sinn wäre das fraglich. Außerdem würde der Zeitraum der Mobbinghandlungen wohl nicht ausreichen, um von Mobbing sprechen zu können. Besser wäre es, auch in diesem Fall von einem Konflikt zu sprechen.

Gerade der letzte Punkt in der Definition von Prof. Zapf ist wichtig. „Es handelt sich auch nicht um Mobbing, wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten.“

Das bedeutet, dass im Falle einer juristischen Auseinandersetzung darauf geachtet wird, ob die in Konflikt geratenen Personen gleich stark auftreten oder eine Person offensichtlich unterlegen ist.

Ich bin kein Jurist. Aber der Jurist Dr. Martin Resch gibt für den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) Informationen zum Thema „Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz“ heraus.¹ Leider muss ich Ihnen eine weitere Definition zumuten, weil es eben auch zeigt, dass es für die Einschätzung, ob Handlungen auch juristisch als Mobbing zu werten sind, wichtig ist, nach welcher Definition Richter Recht sprechen.

Dr. Resch verwendet folgende Definition:

“Mobbing ist

eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen wird mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes und

¹ Dr. Martin Resch. Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz. DGB-Informationen zur Angestelltenpolitik 03/97. 10. Juli 1997

Mobbing

die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt.“¹

Diese Definition ist mit der Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing GpsM e.V. zusammen mit Heinz Leymann entwickelt worden.

Sie ähnelt der ersten, ist im Punkt der Zeitdauer ungenauer, wurde aber ergänzt um den Punkt, dass das Ziel oder der Effekt des Ausstoßes, z.B. aus dem Betrieb gegeben sein muss.

Dr. Resch gibt ein Beispiel.

„Frau Jakob

Frau Jakob ist seit drei Jahren in einem Versicherungsunternehmen. Sie arbeitet in einer Geschäftsstelle mit vier Kolleginnen. Ihr Chef, Herr Peters, ist eigentlich ein gutmütiger Kerl, aber er erwartet den vollen Einsatz von seinen Mitarbeiterinnen. An einem Tag, kurz vor dem Stichtag, zu dem viele Statistiken benötigt wurden, verlangte er von Frau Jakob, sie solle noch länger bleiben. Frau Jakob, die sich nach der Arbeit verabredet hatte, weigerte sich.

Insgeheim war sie schon lange der Meinung, dass Herr Peters zu viel von seinen Mitarbeiterinnen erwarte, und jetzt war der Zeitpunkt gekommen, ihm das einmal klar zu sagen.

Herr Peters ärgerte sich maßlos, nahm das Verhalten seiner Mitarbeiterin jedoch zunächst hin. Am nächsten Tag kam es zu einer Aussprache, in der beide Seiten laut wurden. Es ergab sich jedoch keine Einigung. Der Konflikt schwelte vor sich hin. Nach einem halben Jahr mit vielen weiteren ergebnislosen Gesprächen entschloß sich Herr Peters, das vermeintliche Fehlverhalten seiner Mitarbeiterin mit einer Abmahnung zu ahnden. Kurze Zeit später wurde Frau Jakob krank. Nach mehrwöchiger Krankheit erschien sie wieder auf der Arbeitsstelle. Sie behauptete, sie sei aufgrund des Mobbings ihres Vorgesetzten krank geworden und ging mit dieser Beschwerde zum Betriebsrat.“²

Dr. Resch ist der Ansicht, dass in diesem Fall

- eine konfliktbelastete Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Untergebener vorliegt.
- Es keine unterlegene Person gibt, denn im Streit zwischen Frau Jakob und ihrem Vorgesetzten treten beide Parteien gleichgewichtig auf.
- Es gibt auch keine systematischen und während längerer Zeit durchgeführten Angriffe, denn außer den ständigen Auseinandersetzungen über die vermeintliche Arbeitsverweigerung hat Herr Peters keine weiteren feindlichen Handlungen ausgeübt.
- Außerdem, so Dr. Resch, ist ein Ziel und/oder der Effekt des Ausstoßes aus der Abteilung nicht erkennbar.

Fazit von Dr. Resch. „Es handelt sich aber nicht um Mobbing, denn es fehlt die unterlegene Person, die Systematik in den feindlichen Handlungen und das Ziel, Frau Jakob aus der Abteilung

1 Diese Definition ist in der Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing GpsM e.V. zusammen mit Heinz Leymann entwickelt worden.

2 Dr. Martin Resch. Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz. DGB-Informationen zur Angestelltenpolitik 03/97. 10. Juli 1997

Mobbing

zu entfernen.“

Für unser erstes Beispiel kann man sagen. Es lagen feindliche Handlungen vor, das Ziel des Ausstoßes aus der Gruppe ist für mich ersichtlich, aber eine Systematik im Sinne einer Regelmäßigkeit über eine längere Zeitdauer ist wohl nicht gegeben. Aus diesem Grund kann man wohl abschließend sagen, dass im juristischen Sinne kein Mobbing vorlag.

Mobbinghandlungen

Prof. Leymann hat auch in der Einschätzung von Mobbing-Handlungen Maßstäbe gesetzt.

Die 45 Mobbing-Handlungen

- 1 Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen
- 2 Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- 3 Angriffe auf das soziale Ansehen
- 4 Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- 5 Angriffe auf die Gesundheit

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern
- Man wird ständig unterbrochen
- Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- Ständige Kritik an der Arbeit
- Ständige Kritik am Privatleben
- Telefonterror
- Mündliche Drohungen
- Schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen

- Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
- Man läßt sich nicht ansprechen
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen
- Den Arbeitskollegen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen
- Man wird wie "Luft" behandelt

3. Angriffe auf das soziale Ansehen

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen
- Man verbreitet Gerüchte
- Man macht jemanden lächerlich
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein

Mobbing

- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
- Man macht sich über eine Behinderung lustig
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man macht sich über die Nationalität lustig
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die sein Selbstbewusstsein verletzen
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz auf falsche und kränkende Weise
- Man stellt die Entscheidungen des Betroffenen in Frage
- Man ruft ihm obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

- Man weist den Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können
- Man gibt ihm ständig neue Arbeitsaufgaben
- Man gibt ihm "kränkende" Arbeitsaufgaben
- Man gibt ihm Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskriminieren

5. Angriffe auf die Gesundheit

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen "Denkzettel" zu verpassen
- Körperliche Misshandlung
- Man verursacht Kosten für den Betroffenen, um ihm zu schaden
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des Betroffenen an
- Sexuelle Handgreiflichkeiten

Quelle: Leymann, 1993

Für die Opfer gibt es natürlich die Schwierigkeit, die Handlungen nachzuweisen. Wie weisen sie z.B. sexuelle Belästigungen nach? Sie haben die aktuellen Diskussionen der letzten Wochen noch in Erinnerung. Wie weisen Opfer abwertende Blicke oder Gesten nach? Was sind „sinnlose“ oder „kränkende“ Arbeitsaufgaben?

Jetzt ein paar Zahlen und Fakten aus der Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2003). „Wenn aus Kollegen Feinde werden... Ein Ratgeber zum Umgang mit Mobbing.“

Mobbing

Mobbing in Zahlen und Fakten

Nach einer repräsentativen Befragung haben Mobbingopfer unter folgenden Mobbinghandlungen zu leiden:

(Mehrfachnennungen möglich)

Gerüchte/Unwahrheiten	61,8%
Arbeitsleistung falsch bewertet	57,2%
ständige Sticheleien und Hänseleien	55,9%
wichtige Informationen werden verweigert	51,9%
Die Arbeit wird massiv und ungerecht kritisiert	48,1%
Ausgrenzung/Isolierung als unfähig dargestellt	39,7%
Beleidigungen	38,1%
Arbeitsbehinderung	36,0%
Arbeitsentzug	26,5%
	18,1%

Wie oft und wie lange werden die Opfer gemobbt?

täglich	32,8%
mehrmals die Woche	32,3%
mehrmals im Monat	26,0%
seltener als mehrmals im Monat	17,9%

Ertragen werden musste das Mobbing im Durchschnitt 16,4 Monate, mehr als die Hälfte der Fälle dauerte unter einem Jahr.

Aus: Der Mobbing-Report, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsbericht 951. Dortmund/Berlin 2002

Mobbing in Zahlen und Fakten

Mobbingrisiko nach Berufsgruppen

Der Mobbing-Report hat herausgefunden: Es gibt besonders und weniger mobbinggefährdete Berufsfelder. Der »Mobbing-Risiko-Faktor« beschreibt dabei den Quotienten aus dem Anteil der Mobbingfälle aus einer Berufsgruppe in Relation zu dem Anteil der Beschäftigten in der Berufsgruppe. Er gibt den Multiplikator im Verhältnis zum durchschnittlichen Mobbingrisiko an.*

Berufsfeld:	Mobbing-Risiko-Faktor:
Soziale Berufe	2,8
Verkaufspersonal	2,0
Bank-, Bausparkassen-, Versicherungsfachleute	2,0
Techniker/Technikerinnen	1,8
Gesundheitsberufe	1,6
Rechnungskaufleute/Informatiker/Informatikerinnen	1,5
Büroberufe, kaufmännische Angestellte	1,3
Groß-, Einzelhandelskaufleute	0,5
Reinigungs- und Entsorgungsberufe	0,5
Berufe des Landverkehrs	0,3
Landwirtschaftliche Berufe	0,1

* Aufgrund der z. T. kleinen Stichprobe sind diese Ergebnisse nur eingeschränkt repräsentativ.

Mobbing

Auswirkungen von Mobbing

Mobbing wirkt sich auf die betroffene Person, auf das Team, das Unternehmen und die Volkswirtschaft aus.

Auswirkungen auf die betroffene Person

Häufige Reaktionen sind:

- negative Emotionen wie Ärger, Angst
- Beeinträchtigung des Privatlebens
- Schlafstörungen,
- Erschöpfung,
- Magenprobleme,
- Atemnot,
- Tinnitus,
- Kopfschmerz,
- Migräneanfälle,
- Konzentrationsmangel, daraus resultierend
- Leistungs- und/oder Denkblockaden
- Neurodermitis,
- Selbstzweifel,
- Suchtkrankheiten,
- Schwerwiegende sogar chronische Erkrankungen, z.B. Depression, Erkrankungen im Magen- und Darmbereich oder Herz-, Kreislauferkrankungen bis zum
- Arbeitsplatzverlust,
- Suizid
- etc.

Man kann sich sehr gut vorstellen, dass die Auswirkungen schlimmer werden, je länger das Mobbing anhält.

Auswirkungen auf Teams

Man könnte es ja schon bei meinem ersten Beispiel sehen.

- Es bilden sich Gruppen, die sich „bekämpfen“,
- Misstrauen und Angst wächst.
- Die Motivation der Mitarbeiter sinkt.
- Die Fehlzeiten nehmen zu und
- führen zu einer höheren Belastung der anderen Teammitglieder.
- Kündigungen nehmen zu.

Mobbing

3. Unternehmensebene

- Das Betriebsklima ist schlecht.
- Die Effektivität der Mitarbeiter sinkt.
- Die erhöhten Fehlzeiten erhöhen die Kosten.
- Die erhöhte Fluktuation führt dazu, dass sich Fehlzeiten ergeben, neue Kollegen eingearbeitet werden müssen und eine verminderte Produktivität sowie Qualitätseinbußen daraus folgen.
- Weitere Kosten entstehen durch den Einsatz von Zeitarbeitskräften.

4. Volkswirtschaftliche Ebene

- Kranke Arbeitskräfte gehen zum Arzt, Psychotherapeuten,
- haben Klinikaufenthalte und lassen sich krankschreiben. Das verursacht Kosten im Gesundheitswesen.
- Falls Arbeitsunfähigkeit dauerhaft vorliegt, werden Arbeitsunfähigkeitsrenten fällig.
- Die Kosten steigen.

Kosten durch Mobbing

Verdi gibt aktuell folgende Kosten durch Mobbing an:

„Fehlzeiten

- Kosten eines Fehltages: ca 103,00 bis ca. 410,00
- Ein Prozent Krankenstand kostet für ein Unternehmen mit ca. 1000 Mitarbeitern ca. 204.520,00 jährlich.
- Ein Prozent Krankenstand für VW kostet ca. 23,5 Millionen im Jahr.
- Kosten der krankheitsbedingten Fehlzeiten insgesamt für die deutsche Wirtschaft ca. 51 Milliarden im Jahr (1996).
- Schwedische und norwegische Untersuchungen belegen, dass von Mobbing Betroffene häufiger Fehltage haben (z.T. wegen psychosomatischer Beschwerden, z.T. als Flucht).

Fluktuation

- Facharbeiter ca. 7.700,00
- Sekretärin ca. 13.000,00
- qualifizierter Facharbeiter ca. 25.000,00
- Führungskraft ca. 205.000,00
- In einer schwedischen Untersuchung wurde festgestellt, dass 60% der "freiwilligen" Austritte aus dem Unternehmen mit Unbehagen oder Schikane am Arbeitsplatz

Mobbing

begründet werden.“¹

Nach Angaben des Mobbing-Experten Dieter Schlund im Spiegel aus dem April 2012, der mit Prof. Heinz Leymann (europäischer Mobbing- und Konfliktperte) zusammenarbeitete, „(kostet) ein „Mobbing-Fall (...) das Unternehmen nach Schätzungen zwischen 30.000 und 50.000 Euro pro Jahr“.²

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) gibt in einer Broschüre zum Thema Mobbing an, „dass 31 % aller Arbeitsunfähigkeitsfälle im Zusammenhang mit psychischen Fehlbelastungen stehen. Die direkten und indirekten Kosten dafür sind enorm und belaufen sich auf 11,1 Milliarden Euro an direkten Aufwendungen für die Krankheitsbehandlung sowie auf 13,4 Milliarden Euro für die indirekten Kosten als Folge des Produktionsausfalls.“³

„Nach Schätzungen der Deutschen Anti-Mobbing-Initiative (Dami) werden in Deutschland pro Jahr ca. 1,5 Millionen Menschen an ihrem Arbeitsplatz von Kollegen oder Vorgesetzten terrorisiert. Mehr als 3.000 Menschen begehen jährlich nach Mobbing Suizid. Der volkswirtschaftliche Schaden durch Krankenstand, medizinische Versorgung und Frühverrentung beläuft sich pro Jahr auf ca. 50 Milliarden Euro.“⁴

Wer mobbt?

Mobbing-Betroffene antworteten auf die Frage, von wem sie gemobbt wurden:

Nur vom Vorgesetzten	38,20%
Gemeinsam vom Vorgesetzten und von Kolleg/-innen	12,80%
Nur von einer Kollegin/von einem Kollegen	22,30%
Von einer Gruppe von Kollegen/-innen	20,10%
Nur Untergebene	2,30%
Weiß nicht/keine Angabe	4,20%

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Wenn aus Kollegen Feinde werden... Ein Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 1. Aufl. 2003. S. 16.

-
- 1 verdi.de. Die Kosten, die durch Mobbing entstehen. Internet: <http://mittelhessen.verdi.de/sozialberatung/kooperationspartner/mobbing/kosten-durch-mobbing>. Datum: 30.01.2013.
 - 2 Christoph Stehr. Mobbing am Arbeitsplatz. Du Opfer. SPIEGEL ONLINE 02.04.2012. Internet: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/was-tun-gegen-mobbing-am-arbeitsplatz-a-824793.html>. Datum: 30.01.2013.
 - 3 Wenn aus Kollegen Feinde werden. Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Internet: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A12.html>. Datum: 30.01.2013.
 - 4 Günther Gugel. Themenblätter im Unterricht. BPB. Frühjahr 2002, Nr. 16. S.3. Internet auf der Seite der Bundeszentrale für politische Bildung: www.bpb.de/system/files/pdf/RQFPM0.pdf. Datum: 30.01.2013.

Mobbing

Die Mobber nach Altersgruppen

Unter 25 Jahre	1,90%
25 bis 34 Jahre	14,00%
35 bis 44 Jahre	33,90%
45 bis 54 Jahre	25,30%
55 Jahre und älter	14,90%

Welche Ursachen sind bekannt?

Dr. Gabriele Krause, Dipl. Psychologin an der TU Braunschweig, sieht fünf Bereiche für Ursachen und begünstigende Faktoren:

- 1 Gesellschaft
- 2 Institution/Betrieb
- 3 Belegschaft/Arbeitsgruppe
- 4 Mobber/-innen
- 5 Mobbingbetroffene¹

Hierzu möchte ich ein paar Beispiele geben.

1. Gesellschaft

- Rezession (negatives Wirtschaftswachstum in mindestens zwei aufeinander folgenden Quartalen)
- sozialer und wirtschaftlicher Abbau,
- die Verschlankung von Produktionen, Verwaltungen und/oder Dienstleistungsbereichen, bei wachsender Produktivität (Stichwort Pflege-Thermometer 2009),
- der Abbau sozialer Errungenschaften und Gepflogenheiten (z.B. Kündigungsschutz, Abbau von Anstellungsverhältnissen hin zu unbefristeten Verträgen) und die damit verbundene ständige Angst um den eigenen Arbeitsplatz.
- unterschiedliche arbeitszeitrechtliche und finanzielle Regelungen zwischen Ost und

1 Dr. Gabriele Krause. Mobbing. Zwischen Alltagsproblem und Tabu. TU Braunschweig, Institut für Pädagogische Psychologie. Link: <https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/gleichstellung/vortragmobbing.pdf>. Datum: 30.01.2013.

Mobbing

West,

- Das führt zu verstärktem Konkurrenzdenken und Machtkämpfen unter den Mitarbeitern.
- Gewinnmaximierung bei sinkendem Bedarf,
- Arbeitsflexibilisierung,
- Ökonomisierung: Bewertung nach Effizienz und Nützlichkeit als Grundprinzip
- geschlechtliche Diskriminierung

2. Institution/Betrieb

- Stellen- bzw. Arbeitsplatzabbau,
- Zeit- und Leistungsdruck,
- ungünstige Arbeitszeitregelung,
- Umorganisation (z.B. Zusammenlegung von Innerer und chirurgischer Intensivstation),
- starre Hierarchien,
- geringe Belohnung,
- fehlende soziale Unterstützung durch Kollegen bzw. Vorgesetzte,
- Rollenkonflikte

3. Belegschaft/Arbeitsgruppe

- Neid, wie schon mein Eingangsbeispiel zeigt
- Eine Mitarbeiter wird zum Außenseiter oder Sündenbock
- z.B. durch Geschlecht, eine Behinderung, Aussehen, Qualifikation etc.

4. Mobber/-innen

Prof. Zapf machte vier Motivgruppen bei Mobbingtätern aus¹:

- **Mikropolitische Mobbing**
mobben aus Kalkül, um eigene Position zu stärken („inoffizielle Personalarbeit“)
- **Mobbing als Strategie zur Selbstwertstabilisierung**
Aus Angst zu unterliegen, vor Autoritätsverlust, vor Verdrängung aus eig. Position
- **Mobbing als Strategie zur Statussicherung**

1 Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen. Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43 (1), 1-25.

Mobbing

Täter hat starkes Bedürfnis nach Anerkennung, Bewunderung, Machtausübung, Hang zum Perfektionismus, geringe Empathie und Delegationsfähigkeit, Mängel und Fehler werden anderen zugeschrieben

- **Nichtbewusstes Mobbing**

Ärger staut sich auf durch ungenügend wahrgenommene Konflikte

als Folge: schädigende Handlungen über deren Tragweite sich Täter nicht bewusst ist

5. Mobbingbetroffene

Wichtig! Jede/r kann Opfer werden. Aber es gibt Hinweise darauf, was einen Menschen zum Opfer werden lässt.

- geringe soziale Kompetenz
- zu niedriges/zu hohes Selbstwertgefühl (z.B. unsichere, schüchterne Menschen/Menschen mit großem Selbstbewusstsein)
- Menschen, denen Kenntnisse oder Fähigkeiten fehlen
- Menschen, die viele Fehler machen oder sich nicht anstrengen wollen oder können
- Aussehen: auffällig modische oder altmodische Kleidung, Gang
- Menschen mit körperlichen oder psychischen Einschränkungen:
 - Psychisch auffällige Menschen (Sucht, Depression),
 - körperlich auffällige Menschen (groß, klein, dick, dünn, Hautausschlag, Geruch, Behinderung, etc.)

Der Phantasie der Mobber sind keine Grenzen gesetzt. Ich möchte ein paar Beispiele nennen, die Opfer angegeben haben.

Mobbing

Tab. 10.4 Hauptgrund für das Mobbing aus Sicht der Betroffenen

Ich wurde hauptsächlich gemobbt, weil bzw. wegen ...	abs.	%
... ich eine Konkurrenz für den/die Mobber darstellte - Mobbing als Karrierestrategie	203	19,2
... die Mobber neidisch auf meine Qualifikation, Kompetenzen, Leistungsfähigkeit waren	141	13,3
... ich mich nicht unterwürfig verhalten habe, mich gewehrt habe, galt als Querdenker	93	8,8
... ich unerwünscht Kritik geäußert habe	63	6,0
... die Mobber meine Aufgaben an sich ziehen/auf eine andere Person übertragen wollten	44	4,2
... die Mobber persönliche Antipathien gegen mich hatten	44	4,2
... Personal und Arbeitsplätze abgebaut wurden	36	3,4
... die Führungsqualitäten/das Führungsverhalten des Vorgesetzten mangelhaft war	36	3,4
... die Mobber ein Ventil suchten, "krank" waren (Sadisten)	36	3,4
... man mich los werden wollte	34	3,2
... die Mobber Macht ausüben wollten	31	2,9
... ich Mitglied des Betriebs-/Personalrats war	25	2,4
... ich ein gering ausgeprägtes Selbstbewußtsein habe	19	1,8
... Umstrukturierungen stattfanden	17	1,6
... ich häufig fehlte und krankheitsbedingt abwesend war	17	1,6
... ich Missstände aufgedeckt habe	16	1,5
... es Spannungen in meinem Arbeitsbereich gab	15	1,4
... meines Geschlechts	14	1,3
... meines persönlichen Lebensstils	14	1,3
... ein Sündenbock gesucht wurde	13	1,2
... meines hohen Alters (z. T. gekoppelt mit Tariffhöhe/Kündigungsschutz)	13	1,2
... meiner schwachen Leistungsfähigkeit	12	1,1
... ich besonders engagiert war	12	1,1
... ich mich für andere eingesetzt habe	12	1,1
... ich neu in der Abteilung war	11	1,0
... meines Arbeitsstils	10	0,9
... meiner sexuellen Orientierung	10	0,9
... der Vorgesetzte sich von meinen Entscheidungen übergangen fühlte	8	0,8
... ich private Annäherungsversuche und sexuelle Angebote abgelehnt habe	8	0,8
... meiner Nationalität	7	0,7
... weil ich im allgemeinen sehr beliebt war	7	0,7
... meines Aussehens	3	0,3
... meiner Behinderung	3	0,3
Sonstiges	30	2,8
Gesamtsumme der Hauptgründe	1057	100,0
Ich weiß nicht, warum ich gemobbt wurde	20	

Quelle: Schriftliche Befragung (n = 1.077)

Aus: Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland.
 Internet: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Forschungsberichte/2002/Fb951.html>.
 Datum: 30.01.2013. S. 118.

Mobbing

Tab. 10.6 Betriebliche Situation zum Zeitpunkt des Mobbing
(Mehrfachnennungen möglich)

Betriebliche Situation zum Zeitpunkt des Mobbing	%
Das Arbeitsklima war schlecht	65,3
Eine Gesprächsbereitschaft des Vorgesetzten war nicht vorhanden	60,9
Termindruck, Stress und Hektik prägten den Arbeitsalltag	55,1
Es gab Unklarheiten in der Arbeitsorganisation/unklare Zuständigkeiten	55,0
Es wurden wichtige Entscheidungen nicht transparent gemacht	50,3
Im Betrieb gab es starre Hierarchien	46,4
Mein Vorgesetzter war eher konfliktscheu	42,2
Viele Mitarbeiter/innen hatten Angst um ihren Arbeitsplatz	36,9
Es wurden Abteilungen/Betriebsteile umstrukturiert	32,5
Mein/e Vorgesetzter wechselte	27,5
Die wirtschaftliche Situation in dem Betrieb war schlecht	21,8
Es wurde ein neues technisches System (EDV, neue Maschinen etc.) angeschafft	19,1
Es wurden Arbeitsaufgaben an Fremdfirmen vergeben bzw. ausgelagert	14,0
Die Arbeit war geprägt durch Monotonie und Langeweile	10,6
Es wurde Team-/Gruppenarbeit eingeführt	8,7
Der Betrieb wurde privatisiert	3,0
Der Vorgesetzte war autoritär	2,7
Der Vorgesetzte war schwach	1,3
Der Betrieb wurde übernommen	1,0
im Betrieb fand ein Generationenwechsel statt	0,4
Sonstiges	3,9

Quelle: Schriftliche Befragung (n = 1.317)

Aus: Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland.
Internet: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Forschungsberichte/2002/Fb951.html>.
Datum: 30.01.2013. S. 124.

Mobbing

Wie sollten Mobbing-Opfer gegen Mobbing vorgehen und welche Möglichkeiten der Prävention gibt es?

An dieser Stelle möchte ich Ihnen die Ratschläge der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2003 vorstellen. Sie sind der Broschüre „Wenn aus Kollegen Feinde werden... Ein Ratgeber zum Umgang mit Mobbing“ entnommen. Darin enthalten ist ein sogenannter „Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Betriebe“.

„Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Betriebe (S. 26)¹“.

Das können Betriebe tun

Jedes Unternehmen kann vorbeugend einiges gegen Mobbing tun. Als präventive Maßnahmen gegen Mobbing bieten sich an:

- Mobbing-Frühwarnsystem einführen!
- Aufklärungsoffensive mit Faltblättern, Broschüren und Veranstaltungen zum Thema Mobbing im Betrieb starten!
- Schulungen für alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte zum Thema Mobbing durchführen!
- Schulungen zu den Themen »Führungsverhalten/Mitarbeitermotivation/Konfliktmanagement« anbieten!
- Mobbing-Arbeitskreise installieren, in denen unterschiedliche betriebliche Hierarchien vertreten sind!
- Gesundheitszirkel einrichten!
- Mobbing-Beauftragten bestellen, der speziell qualifiziert ist!
- Beschwerdesystem installieren, das sowohl formelle Wege vorgibt, als auch Raum für informelle Lösungen offen lässt!
- Dienstvereinbarung zum Schutz vor Mobbing abschließen!
- Jedes Unternehmen kann einiges für ein gutes und damit mobbing-feindliches Arbeits- und Betriebsklima tun. Als arbeitsorganisatorische Maßnahmen gegen Mobbing bieten sich an:
 - Entscheidungen und Arbeitsabläufe für alle Beteiligten transparent machen!
 - Die Aufgabenstellungen im gesamten Unternehmen kritisch überprüfen!
 - Starre Hierarchien abbauen, flache Hierarchien einführen!
 - Betriebliches Vorschlagswesen einführen!
 - Mitarbeiter/innen für ihre Aufgaben entsprechend qualifizieren!

¹ Wenn aus Kollegen Feinde werden... Ein Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 1. Aufl. 2003

Mobbing

- Individuelle Bedürfnisse bei Stellen Besetzungen berücksichtigen!
- Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter/innen fördern!
- Veränderte Betriebsabläufe rechtzeitig kommunizieren!
- Mitarbeiter/innen an sie betreffende Entscheidungen beteiligen!
- Arbeit so gestalten, dass sich die Mitarbeiter als Ganzes einbringen können!
- Vorgesetzte auch danach auswählen, wie gut sie Konflikte lösen können!
- Routinetätigkeiten auf mehrere Beschäftigte verteilen!

Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Betroffene (S. 28)¹

Das können Betroffene tun

- Frühzeitig wehren!
- Aussprache mit dem Täter/der Täterin suchen!
- Ursachen des Konflikts suchen und Lösungsvorschläge machen!
- Kompromissbereitschaft zeigen!
- Kollegen und Kolleginnen ansprechen und Verbündete suchen!
- Inner- und außerbetriebliche Beratungs- und Hilfsangebote nutzen!
- Rechtsberatung z.B. der Gewerkschaft nutzen!
- Personal-/Betriebsrat einschalten!
- Eventuell die Geschäftsleitung über die Vorgänge informieren!
- Vorgänge aufzeichnen!
- Tagesprotokoll über die eigene Arbeitsleistung anfertigen!
- Stressabbau durch Sport, Entspannungstechniken etc.!
- »Aufbauende Angebote« nutzen, z.B. Fortbildungen, Selbsthilfegruppen, Beratung!
- Auszeit nehmen, z.B. Urlaub oder Kur antreten!

¹ Wenn aus Kollegen Feinde werden... Ein Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 1. Aufl. 2003

Mobbing

Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Kolleginnen und Kollege (S. 30)¹

Das können Kolleginnen und Kollegen tun

- Betroffene Personen ansprechen!
- Vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre schaffen!
- Das Gespräch einfühlsam, aber sachlich führen!
- Sich selbst Zeit und das >Opfer< ernst nehmen!
- Die Probleme nicht bagatellisieren!
- Die Mobbing-situation durch Nachfragen (wer, wann, was) analysieren!
- Keine Vorverurteilung vornehmen!
- Keine Patentrezepte anbieten - die gibt es nicht!
- Keine weiteren Schritte ohne das OK. des >Opfers< einleiten!
- Verschiedene Handlungsalternativen gemeinsam durchspielen!
- Weitere Hilfsangebote empfehlen (Mobbingtelefon, Selbsthilfegruppen etc.)!
- Eventuell Rechtsbeistand vermitteln!
- Begleitung bei Klärungsgesprächen anbieten!
- Intrigen nicht unterstützen, sondern Partei für das Opfer ergreifen!
- Mitläufer/Innen ansprechen und sensibilisieren!
- Opfer über Tratsch und Gerüchte informieren!

Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Führungskräfte (S. 31)²

Das können Führungskräfte tun

- Mobbing im eigenen Verantwortungsbereich zum Thema machen!
- Eindeutig Position gegen Mobbing beziehen!
- Informationen zum Thema durch Aushänge, Rundschreiben, Broschüren verbreiten!

1 Wenn aus Kollegen Feinde werden... Ein Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 1. Aufl. 2003

2 Wenn aus Kollegen Feinde werden... Ein Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 1. Aufl. 2003

Mobbing

- Regelmäßige Aussprachen initiieren!
- Stimmungs-Check mittels Fragebogen machen (siehe Anhang)!
- Ansprechperson für Beschwerden und Probleme benennen!
- Schlichtungsmodell für Konflikte einführen!
- Defizite in der Arbeitsorganisation abbauen!
- Bei eigenen Entscheidungen auf emotionale Auswirkungen bei den Betroffenen achten!
- Meinungsverschiedenheiten sofort ansprechen und klären!
- Gerüchte und Klatsch nicht ignorieren, aber kritisch bewerten!
- Eskalationen durch frühes Eingreifen verhindern!
- Sich selbst gesprächsbereit zeigen!
- Mögliche »Betroffene« ansprechen!
- Sensibel für Stimmungen und das »Klima« im eigenen Verantwortungsbereich sein!
- Fortbildungsangebote nutzen!

Kleiner Anti-Mobbing-Ratgeber für Betriebs- und Personalräte (S. 34)¹

Das können Betriebs- und Personalräte tun

- Mobbing als Schwerpunktthema in der Betriebs-/Personalratsarbeit verankern!
- Mobbing-Sprechstunde einrichten!
- Fortbildungsangebote zum Thema Mobbing wahrnehmen!
- Im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen die Mobbing-situation im Betrieb ergründen!
- Mögliche Mobbingursachen, z.B. schlechte Arbeitsgestaltung, im Rahmen der Mitbestimmung aktiv angehen!
- Anti-Mobbing-Betriebsvereinbarung anregen bzw. erarbeiten [...]!
- Mögliche Betroffene ansprechen!
- Im konkreten Fall die Rolle des Vermittlers übernehmen!
- Bei eindeutiger Beweislage Sanktionen gegen die mobbende Person einfordern!

¹ Wenn aus Kollegen Feinde werden... Ein Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 1. Aufl. 2003

Mobbing

Literaturangaben

- Ärzte Zeitung, 18.05.2010. Mobbing kostet Gesellschaft Milliarden. Internet: http://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/krankenkassen/article/603348/mobbing-kostet-gesellschaft-milliarden.html. Datum: 30.01.2013.
- Christoph Stehr. Mobbing am Arbeitsplatz. Du Opfer. SPIEGEL ONLINE 02.04.2012. Internet: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/was-tun-gegen-mobbing-am-arbeitsplatz-a-824793.html>. Datum: 30.01.2013.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Wenn aus Kollegen Feinde werden. Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. Herausgeber: Internet: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A12.html>. Datum: 30.01.2013.
- Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Internet: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Forschungsberichte/2002/Fb951.html>. Datum: 30.01.2013.
- Deutscher Rechtsanwalt Zentralruf DRAZ. Pressemitteilung vom 11.04.2005 | 13:16. Link zur Pressemitteilung: <http://www.pressrelations.de/new/standard/dereferrer.cfm?r=185429>. Datum: 30.01.2013.
- Dr. Gabriele Krause. Mobbing. Zwischen Alltagsproblem und Tabu. TU Braunschweig, Institut für Pädagogische Psychologie. Link: <https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/gleichstellung/vortragmobbing.pdf>. Datum: 30.01.2013.
- Dr. Martin Resch. Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz. DGB-Informationen zur Angestelltenpolitik 03/97. 10. Juli 1997
- Günther Gugel. Themenblätter im Unterricht. BPB. Frühjahr 2002, Nr. 16. S.3. Internet auf der Seite der Bundeszentrale für politische Bildung: www.bpb.de/system/files/pdf/RQFPM0.pdf. Datum: 30.01.2013.
- MOBBING. BULLYING; WHISTLEBLOWING. Mobbing: Die Definition. Internet: <http://www.leymann.se/deutsch/frame.html>. Datum: 30.01.2013.
- Prof. Dieter Zapf. (1999). Mobbing in Organisationen. Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43 (1), 1-25.
- Prof. Heinz Leymann. Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Verlag: rororo; Auflage: 14 (1. April 1993).
- verdi.de. Die Kosten, die durch Mobbing entstehen. Internet: <http://mittelhessen.verdi.de/sozialberatung/kooperationspartner/mobbing/kosten-durch-mobbing>. Datum: 30.01.2013.