

MOBBING (Begriff zuerst verwendet durch den schwedischen Arzt und Psychologen Heinz **Leymann**)

Wissenschaftliche Definition

Mobbing besteht aus systematischen Angriffen, die sehr oft (mindestens einmal die Woche) und über lange Zeit (mindestens ein halbes Jahr) ausgeübt werden. Die Angriffsformen bestehen aus einem Katalog von 45 Handlungen. Sie lassen sich in 3 Themenbereiche zusammenfassen:

- die Kommunikation einschränken: nicht mehr mit jemandem sprechen oder die Kommunikation übertreiben (schreien, brüllen), ständige Kritik an Arbeit und/oder Privatleben, nur noch schriftlich mit jemandem kommunizieren
- das Ansehen angreifen: schlecht über jemanden reden, verleugnen, Gerüchte verbreiten, sich lustig machen, das Urteilsvermögen in Frage stellen, Rufmord, sexuell belästigen
- die Arbeitsaufgabe manipulieren: kränkende, gefährliche, unlösbare, sinnlose oder gar keine Aufgaben

Als **aktiv Mobbende** oder **Mobber** werden die Konfliktparteien bezeichnet,

- die bei der Abwägung verschiedener Verhaltensweisen die aggressive wählen.
- die in einer Mobbing-situation aktiv für eine ständige Fortführung und Eskalation des Konfliktes sorgen.
- die negative Konsequenzen für die anderen bewusst und aktiv in Kauf nehmen („Der ist selbst schuld, dass wir ihn so behandeln.“).
- die negative Konsequenzen bewusst, aber nur passiv in Kauf nehmen („Was soll ich denn tun? Das ist doch gar nicht böse gemeint; irgend jemand muss hier halt den kürzeren ziehen.“)
- die negative Konsequenzen nicht wahrnehmen („Ich weiß gar nicht, was der hat.“ - „Die soll sich mal nicht so empfindlich anstellen.“)
- die in der Regel kein Schuldbewusstsein zeigen.
- die nicht nur von ihrer Schuldlosigkeit überzeugt sind, sondern auch davon, dass sie Gutes tun.
- die selbst Schuldzuweisungen vorbringen und in der Regel der festen Überzeugung sind, sie hätten stets nur reagiert.

Als **passiv Mobbende** werden die Konfliktpartner bezeichnet,

- die krank werden, fehlen, kündigen.
- die in einer Mobbing-situation in psychischen Stress geraten, psychosomatische Erscheinungen zeigen oder depressive, evtl. sogar suizidale Phasen erleiden.
- die sich durch Passivität in der eigenen Rollenbeschreibung auszeichnen („Ich werde ausgeschlossen, darf nicht dabei sein“).
- die auf der einen Seite von ihrer Schuldlosigkeit überzeugt sind.
- die auf der anderen Seite glauben, dass sie alles falsch machen.
- die wenig Selbstsicherheit zeigen, hilflos und unentschlossen sind.
- die jede Verantwortung für die Situation ablehnen oder sich mit destruktiven Selbstvorwürfen überschütten.

Als **mittelbar Mobbende** werden diejenigen im Konfliktumfeld bezeichnet,

- die scheinbar nicht in den Fall verwickelt sind, aber mit den Mobbenden (als Kollegin, Kollege, Untergebene, Vorgesetzte) in Kontakt stehen.
- die jede Verantwortung für das Mobbing ablehnen, aber sich als „Vermittelnde“ zwischen den Mobbenden bezeichnen.
- die große Selbstsicherheit zeigen und entweder deutlich Partei beziehen oder mit der Angelegenheit gar nichts zu tun haben wollen.
- die oft die Schlüsselpersonen im tatsächlichen Konfliktfall sind.

Es gibt drei Erklärungsmuster für zwischenmenschliche Konflikte:

1. Die beteiligten Personen handeln ausschließlich zu ihrem eigenen Nutzen, d.h. sie beziehen bewusst die möglicherweise negativen Konsequenzen ihres Handelns nicht in ihr Entscheidungskalkül ein.
Für Mobbing heißt das: Dem Mobber ist es egal, was seine Handlungen bei dem Gemobbten anrichten. Ein Mobber ist ein teamunfähiger und verantwortungsloser Angestellter, der in einem Betrieb viel Schaden anrichten kann.
2. Die beteiligten Personen kennen die möglichen negativen Konsequenzen ihrer Handlung für andere nicht und können sie darum gar nicht in ihr Entscheidungskalkül einbeziehen.
Für Mobbing heißt das: Der Mobber weiß gar nicht, was er anrichtet. Mit den wahren Folgen seiner Handlung konfrontiert, erschreckt er und bereut seine Handlung, d.h. unter gleichen Gegebenheiten würde er nun eine andere Entscheidung fällen. Dies zeigt sich in vielen Fällen und scheint auch meistens nicht als Ausrede gemeint zu sein.
In einem solchen Fall reicht es, die Konsequenzen der Handlung, nämlich die Folgen für das „Opfer“, bewusstzumachen. In Konfliktlösungsgesprächen führt dies zu dem Geständnis der „Täter“:
„Das habe ich ja alles gar nicht gewollt!“
3. Die beteiligten Personen können nicht anders als durch ihre Handlung eine andere Person negativ beeinflussen, weil sie mit ihr konkurrieren.
Für Mobbing heißt das: Die Mobber mobben im Streit um eine höher dotierte Position, um Macht, Anerkennung, Verantwortung oder Selbständigkeit.
Erfahrungsgemäß ist dies eine ebenfalls häufige Konfliktvariante, die von manchen Unternehmen aus falsch verstandenen Motivationswünschen heraus regelrecht geschürt wird.

Führungsverhalten ist oft Ursache von Mobbing.

Laissez-faire-Führung: Bei Laissez-faire-Führung beginnen die Mitarbeiter schnell Machtspiele, um sich die attraktiven Positionen zu sichern. Wenn keine klar geregelte Führungsstruktur und Kompetenzverteilung in einem Unternehmen existiert, entsteht ein Machtvakuum. Die Mitarbeiter versuchen dann, die Machtverhältnisse untereinander abzuklären und geraten in Streit miteinander über Zielsetzung und Arbeitsweise. Sie glauben immer den Chef auf der eigenen Seite. Sozial schwächere Mitarbeiter unterliegen in diesem Spiel. Ein „Machtwort“ hätte hier Klarheit schaffen können.

Autoritäre Führung: Führungskräfte, die sehr autoritär führen, geben ihr Führungsverhalten nach unten weiter. Eine autoritär geführte Gruppe neigt dazu, die engen Arbeitsbedingungen möglichst weit auszuschöpfen. Ein neuer Mitarbeiter muss sich da einfügen; wenn er also schneller oder langsamer arbeitet als vorgeschrieben, macht er sich unbeliebt usw. Seine Abweichung von der Norm wird kritisiert und autoritär eingefordert.

Kooperative Führung: Wer Mobbing im Betrieb vermeiden will, wird versuchen, kooperativ zu führen, die Mitarbeiter aktiv in das Unternehmensgeschehen einzubeziehen, ihre berufliche Entwicklung zu fördern und ihnen auch im Berufsleben eine Möglichkeit zur Entfaltung der Persönlichkeit zu geben. Kooperative Führungskräfte sind aufgeschlossen gegenüber den Aufgaben und Zielen anderer Bereiche und bereit, auf einer sachlichen Basis zusammenzuarbeiten. Sie verlangen von den Mitarbeitern, Verantwortung zu übernehmen, ziel- und kostenbewusst zu handeln und durch persönliche Leistung zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.
Das von den Führungskräften aufgebrachte Vertrauen und die Sympathie der Vorgesetzten schaffen eine leistungsstarke Atmosphäre, in der Mitarbeiter motiviert sind, ihr Bestes zu geben - das kann auch eine kritische Anregung zum Verhalten des Vorgesetzten sein. Dies ist aber positiv zu werten, da auch Führungskräfte dazulernen können und sollten.

Entwicklungsstufen von Mobbing:

Erste Mobbingphase

In der ersten Mobbingphase wird versucht, ungelöste Konflikte auf wirkungsvolle Art zu lösen bzw. zu umgehen. Es wird nicht sachlich diskutiert, sondern „mit allen Mitteln“ gekämpft. Zwischen allen Konfliktpartnern besteht ein Kräftegleichgewicht.

Zweite Mobbingphase

Hat das noch keinen Erfolg, beginnt die zweite Mobbingphase: Der ursprüngliche, meist sachliche Konfliktauslöser ist schon vergessen. Die aggressiven Verhaltensweisen aus der Konfliktzeit werden beibehalten, aber als lästig empfunden. Es wächst der Wunsch, endlich „Ruhe“ zu haben, und die Bereitschaft zur gegenseitigen Rücksichtnahme sinkt. Ein Konfliktpartner zeigt Schwächen, verliert an Widerstandskraft und kann auf die Angriffe nichts mehr erwidern. Meist werden dann mehrere Kritikpunkte gegen ihn vorgebracht.

Dritte Mobbingphase

In der dritten Phase gibt der nunmehr passiv Mobbende seinen Widerstand auf und überlässt den anderen die Aktivität. Die aktiv Mobbenden verlieren den Respekt vor ihrem Gegenüber, überschreiten seine persönlichen Grenzen und können ihn nicht mehr als gleichwertig akzeptieren.

Vierte und letzte Mobbingphase

In der Schlussphase übernimmt der Gemobbte die Sichtweise der Mobber und wird über seine „Wertlosigkeit“ depressiv und verzweifelt; er oder sie wird aus der Gruppe/dem Unternehmen ausgestoßen oder flüchtet (wird krank/kündigt/begeht Selbstmord). Die Mobber fühlen sich in der Beurteilung des „minderwertigen“ Kollegen bestätigt und ihr Verhalten im nachhinein doppelt gerechtfertigt.

Wirtschaftliche Auswirkungen von Mobbing:

- geringere Leistungsmotivation der Mitarbeiter und damit steigende Produktionskosten durch:
 - schlechtere Produktqualität
 - geringere Arbeitsproduktivität
 - mangelnde Pflege von Betriebsmitteln
- steigende indirekte Lohnkosten durch:
 - eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter
 - Kosten durch Fehlzeiten
 - geringere Flexibilität der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen und Innovationen
 - höhere Mitarbeiter-Fluktuation durch häufige Kündigung

Was kann der einzelne Vorgesetzte in seinem Unternehmen zum Betriebsfrieden beitragen?

Vorgesetzte sollten

- aufrichtig sein und dem einzelnen Mitarbeiter nach außen immer Rückendeckung geben.
- niemals einen Mitarbeiter vor anderen kritisieren, sondern die Kritikgespräche in ruhiger und geschützter Atmosphäre führen.
- regelmäßig Einzelgespräche führen.
- für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichbar sein.
- zuhören können und reden lassen.
- Lob und Anerkennung geben.

Weiterhin sollten sie in ihren Abteilungen individuelle und kollektive „Ressourcen“ schaffen. Dazu zählen:

- fachliche Kompetenz bezüglich der Beherrschung der Arbeitsmittel
- soziale und betriebspolitische Kompetenzen
- Einflussmöglichkeiten bei der Veränderung der Arbeitsbedingungen
- Handlungsspielräume in der Arbeit hinsichtlich der Planung der Arbeit, Reihenfolge der Arbeitsschritte und Arbeitspausen
- Sinngebung und Überschaubarkeit der Arbeit
- soziale und emotionale Unterstützung (Supervision, Schulungen, Ansprechpartner, z.B. Frauenbeauftragte, Betriebsarzt o.ä.)

Der Arbeitgeber ist dazu verpflichtet,

- Vorgesetzte darauf hinzuweisen, Mobbing zu unterlassen und zu unterbinden.
- innerhalb einer bestimmten Frist einer Beschwerde über Mobbing nachzugehen und darüber zu entscheiden. Lehnt er die Beschwerde ab, muss er die Entscheidung begründen. Hält er die Beschwerde für richtig, muss er für Abhilfe sorgen. Im Zweifelsfall kann sich der Arbeitgeber an ein Arbeitsgericht wenden.

Außerdem ist er dazu berechtigt,

- im Betrieb bekannt zumachen, dass Mobbingverhalten unerwünscht ist.
- Arbeitnehmer im Rahmen seines Weisungsrechtes zur Teilnahme an entsprechenden Weiterbildungsseminaren (z.B. „Menschenführung“ oder „Konfliktbewältigung“) zu verpflichten.
- eine Betriebsvereinbarung mit verbindlichen Verhaltensvorschriften gegenüber Mobbern und Mobbing abzuschließen. Hierbei hat der Betriebsrat, je nach Inhalt der Vereinbarung, gewisse Mitbestimmungs- bzw. sogar Initiativrechte.

Der Arbeitnehmer ist dazu verpflichtet,

- Handlungen zu unterlassen, die die Persönlichkeitsrechte, das Recht auf körperliche Unversehrtheit, das Recht der persönlichen Ehre und das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit seiner Kollegen verletzen.

Er ist dazu berechtigt,

- vom Kollegen oder Vorgesetzten zu verlangen, dass er seine Mobbinghandlungen unterlässt.
- sich mit einer Beschwerde an den Arbeitgeber zu wenden. Dieser ist wiederum verpflichtet, innerhalb einer angemessenen Frist über die Beschwerde zu entscheiden (s.o.). Diese Beschwerde kann von einer Verpflichtung der Mobbenden zur Teilnahme an Schulungen über Abmahnungen und Versetzung bis hin zu einer außerordentlichen Kündigung des Mobbers führen.
- sich mit einer Beschwerde an den Betriebs- oder Personalrat, die Gleichstellungsbeauftragte zu wenden, der/die dann anstelle des Arbeitnehmers tätig werden kann. Der Betriebsrat kann - wie z.B. nach mehrfachen Verleumdungen oder Beleidigungen, Tätlichkeiten oder unsittlichen Handlungen - auf Versetzung und auch Kündigung eines mobbenden Arbeitnehmers drängen, da eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ mit ihm nicht mehr gesichert ist.
- selbst eine außerordentliche Kündigung auszusprechen. Allerdings muss diese innerhalb von zwei Wochen nach der Mobbingattacke ausgesprochen und begründet werden. Je nach Schwere der Belästigung kann der Kündigung stattgegeben oder nicht stattgegeben werden. Da Mobbing in der Regel nicht eine einzige gravierende Belästigung, sondern eine Vielzahl von Bagatelldarstellungen darstellt, die erst in der Summe Wirkung zeigen, ist dieser juristische Weg für Mobbing nur bedingt anwendbar.
- gegen den Arbeitgeber eventuelle Schadenersatzansprüche geltend zu machen; zum Beispiel in folgenden Situationen:
 - wenn der Arbeitnehmer durch den Arbeitgeber selbst gemobbt wurde und der Arbeitnehmer infolge und aufgrund der vorgefallenen Belästigung eine außerordentliche Kündigung ausgesprochen hat;
 - wenn der Gemobbte den Arbeitgeber unter Fristsetzung dazu aufgefordert hat, wahrscheinlich zu erwartenden Mobbingattacken entgegenzuwirken, und er Arbeitgeber darauf nicht reagiert hat;
 - wenn der Arbeitgeber infolge einer Beschwerde zugesagt hatte, für Abhilfe zu sorgen, dieses aber nicht getan hat. Der Arbeitgeber ist dann dazu verpflichtet, für den durch die Kündigung entstandenen Schaden (in der Regel der bis zum Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist fällige Lohn) aufzukommen.