

# Mobbing am Arbeitsplatz

## Wenn die Arbeit zur Tortur wird

Von Dipl.-Psych. Andrea Richter

Mobbing zeigt sich in unserer Gesellschaft mit vielen Gesichtern, denn die Kreativität von Gemeinheit und Schikane kennt auch unter Erwachsenen keine Grenzen. Globalisierung und Existenzängste führten in unserer westlichen Kultur in den vergangenen Jahren zu einem drastischen Wertewandel. Zwangsläufig treten persönliche Interessen in den Vordergrund, gegenseitige Unterstützung und Solidarität verlieren zunehmend an Bedeutung. Zunehmend leiden Menschen unter Mobbing. Dieses Phänomen wächst inzwischen zu einem immensen gesundheits- und wirtschaftspolitischen Problem heran. Doch was ist Mobbing? Wie äußert es sich und was kann der Betroffene dagegen tun?

Schon im Wort ‚Mobbing‘ drückt sich ein Kampf zwischen ungleich starken Gegnern aus. Mobbing bedeutet Dreckschleuder, Giftspritze; to mob = anpöbeln, schikanieren. Einzelne Personen – auch ganze Arbeitsgruppen - fühlen sich von vorgesetzten, gleichgestellten oder hierarchisch nachgeordneten Kollegen schikaniert, beleidigt, ausgegrenzt oder mit kränkenden Arbeitsaufgaben konfrontiert. Bewusste Informationslücken, unsachliche Kritik, fehlende Möglichkeiten, seine Arbeitsschwierigkeiten zu artikulieren, Verweigerung bzw. fehlende Unterstützung, Nichtbeachtung, absichtliche Ausgrenzung bis hin zu räumlicher Isolation, Gesprächsabbruch, abwertende Blicke, Über- oder Unterforderung mit entsprechenden Bemerkungen über Arbeitsergebnisse... Der Mobbingkatalog ausgeklügelter Gemeinheiten ist lang und vielfältig. Nicht die einzelnen kränkenden Handlungen gestatten die Bezeichnung ‚Mobbing‘, sondern es ist vielmehr die Summe eines alltäglichen Verhalten in Form der berühmten kleinen Nadelstiche, die über einen

längeren Zeitraum (mindestens einmal pro Woche über ein halbes Jahr hinweg) systematisch und wiederholt auftreten. Einmalige Vorfälle fallen aus diesem Grund nicht unter die Bezeichnung Mobbing. Hinter dem Geschehen verbirgt sich eine Dynamik, bei der der Zeitfaktor eine wichtige Rolle spielt. Den Anfang eines solchen Prozesses bildet häufig ein Konflikt, der trotz seiner Bedeutsamkeit unangesprochen und ungelöst bleibt, unterschwellig weiterwirkt und für gereizte Stimmung unter den Kollegen sorgt. Fehlt ein entsprechender Rahmen, eine konstruktive Streitkultur und/oder die Aufmerksamkeit eines Verantwortlichen, um diesen Konflikt anzusprechen, nimmt die Dynamik ihren Lauf. Sowohl die Ursachen als auch die Folgen von Mobbing beruhen übrigens häufig auf Führungsproblemen.

Auf Grund der anwachsenden Unzufriedenheit innerhalb eines Systems muss dann ein Kollege als Sündenbock herhalten, gegen den sich zunehmend verdeckte oder offene Feindseligkeiten richten, bis der ursprüngliche Konflikt in den Hintergrund tritt. Es geht nicht mehr um dessen Lösung. Vielmehr werden Stress oder Frust über die allgemeine Situation am Arbeitsplatz an diesem Sündenbock ‚abgebaut‘, bis eine Polarisierung in Opfer und Täter entsteht. Mit Vorliebe richten sich die Attacken dieses unterschweligen Ärgers gegen Kollegen, denen es schwer fällt, sachlich, klar und bestimmt ihre eigenen Interessen zu schützen, weil es ihnen schwer fällt, gegen sie gerichtete Aggressionen zu benennen und somit eigenes Abgrenzungs- und Durchsetzungsvermögen zu zeigen. Dem Gemobbten wird kontinuierlich Akzeptanz und Respekt entzogen, so dass oft zwangsläufig aus seiner wachsenden Verunsicherung eine Zunahme von Arbeitsfehlern folgen. So wird Mobbing zu einem ‚persönlichen‘ Problem, das die notwendige Zusammenarbeit im Team beeinträchtigt. Eine Spirale beginnt zu drehen, bei der entstandene Fehler als ‚reguläre‘ Rechtfertigung für weitere Ausgrenzungen dienen. Die Folgen hinterlassen gravierende Narben. Viele Mobbingopfer wagen auf Grund fehlender Perspektiven nicht zu kündigen, um so ein besseres Arbeitsmilieu zu finden und versuchen sich über einen langen Zeitraum hinweg mit der qualvollen Situation am Arbeitsplatz zu arrangieren. Versagensängste und zunehmende Misserfolge lassen den psychischen Druck anwachsen, bis Krankschreibungen zur kurzen Erholung unumgänglich werden. Die Verzweiflung eines Gemobbten fällt oftmals erst dann auf, wenn sie bereits krank geworden sind. Krankheitssymptome der schikanösen Arbeitsplatzsituation spiegeln sich in Schlafstörungen, Panikattacken, Magen- und Darmleiden, Herz- und Kreis-

lauferkrankungen wieder und sind inzwischen als häufige Folgen von Mobbing nachgewiesen. Nicht selten flüchten sich die Betroffenen in Alkoholmissbrauch oder in anderes Suchtverhalten. Am Ende eines Mobbing-Prozesses steht der Ausschluss aus der Arbeitswelt in Form von langfristigen Krankschreibungen, Frühberentung oder gar der Kündigung. Im Extremfall bildet Mobbing den Hintergrund für ein besonders tragisches Ende einer scheinbar aussichtslosen Situation – dem Selbstmord. Experten schätzen, dass 20% aller Suizide in Deutschland durch Mobbing ausgelöst werden.

## **Was kann man als Betroffener tun, wenn man sich gemobbt fühlt?**

Ein grundsätzliches Ziel sollte immer darin bestehen, möglichst zeitig – und damit unversehrt und gesund – aus dieser Situation herauskommen. Viele gemobbte Kollegen schütteln beim Gedanken an Gegenwehr hilflos den Kopf, weil sie wissen, dass sie nicht einem Einzelnen, sondern einem komplexen Gefüge von Tätern und Mitläufern gegenüberstehen. Deshalb ist überlegtes Vorgehen auf verschiedenen Ebenen sinnvoll – im individuellen Alltag, am Arbeitsplatz und notfalls auch vor dem Arbeitsgericht. Oft scheint die Empfehlung nach einem bewussten positiven Ausgleich im privaten Leben leichter ausgesprochen als umgesetzt. Mit Hilfe einer persönlich geeigneten Form des Stressabbau und der Entspannung können Sie bewusst etwas für sich tun. Während der eine eher über sportliche Betätigung seinen Stress los wird, versenkt sich ein anderer lieber in sein Hobby. Im Gespräch mit dem Partner oder mit Freunden können Sie gezielt Ihre Kompetenzen und Fähigkeiten erfragen. Was können Sie gut? Welche positiven Wirkungen zeigen Sie auf andere Menschen? Die ehrliche Antwort eines nahe stehenden Menschen hilft, Ihr Selbstwertgefühl zu stärken und gibt Ihnen wichtige Anerkennung. Soziale Unterstützung bieten inzwischen auch immer mehr Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen an. Es ist nicht nur Entlastung, wenn man erfährt, dass sich andere Menschen in ähnlichen Schwierigkeiten befinden. In diesem Rahmen werden Strategien gegen Mobbing vermittelt – vom Selbstbehauptungstraining bis zum Rhetorikkurs. Doch auch am Arbeitsplatz gibt es Möglichkeiten, konkret gegen Mobbing vorzugehen, obwohl die Situationen so unterschiedlich sind, dass es keine Generallösung gibt. Mobbing-Berater empfehlen als obersten Grundsatz, zuerst die eigene Wahrnehmung zu überprüfen, indem Sie Unbeteiligte fragen, wie diese

bestimmte - für Sie belastende - Geschehnisse empfinden und beurteilen würden. Sprechen Sie außerdem Kollegen einzeln an, von denen Sie sich gemobbt fühlen und schildern Sie Ihre Wahrnehmung und Gefühle, ohne anzuklagen. Ein offenes, sachliches Gespräch möglichst unmittelbar nach einer aufgetretenen Konfliktsituation verhilft zu mehr Klarheit. Es kann sein, dass die so Angesprochenen betroffen reagieren und Sie gemeinsam den Konflikt lösen. Es kann aber auch sein, dass die Situation mittlerweile derart bösartig verfahren ist, dass es nichts mehr zu bereden gibt und Sie mit der Offenlegung Ihrer Gefühle noch mehr Angriffsfläche bieten. Spätestens dann sollten Sie Hilfe von außerhalb in Anspruch nehmen. Denn sich zu wehren, das sollte man sich selbst schuldig sein.

Viele Mobbingopfer wählen nach erfolgloser Suche durch betriebsinterne Unterstützung den Weg zum Arbeitsgericht. Bevor Sie diesen Schritt gehen, ist es ratsam, wenn Sie über einen Zeitraum von mindestens vier Wochen ein so genanntes Mobbing-Tagebuch führen, um neben Datum und Uhrzeit die beteiligten Personen und Anwesenden bei dem konkreten Ereignis erfassen, in dem Sie sich emotional, psychisch und physisch bedrängt fühlten. Ist der Weg zum Arbeitsgericht jedoch nicht das Mittel Ihrer Wahl, so sollten Sie den Rückzug durch eine Kündigung nicht als ein persönliches ‚Kleinbeigegen‘ und Versagen, sondern als sinnvolle Alternative verstehen, um sich über einen neuen Anfang Ihre Gesundheit zu erhalten.

## **Vertiefende und weiterführende Literatur**

**Hermans A, Krings E (2004) Praktische Mobbing-Prävention.** Stopp dem Psychoterror am Arbeitsplatz. BoD. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3833408073/drmedmichaungero>

**Kolodej C (1999) Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung.** Wuv. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3851144422/drmedmichaungero>

**Leymann H (2002) Mobbing.** Rowohlt. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3499263742/drmedmichaungero>

**Panse W, Stegmann W (2004) Angst – Macht – Erfolg.** Volk. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3937200096/drmedmichaungero>

**Resch M (1994) Wenn Arbeit krank macht.** Ullstein. *Derzeit leider vergriffen.*

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3548278094/drmedmichaungero>

**Schild I, Heeren A (2003) Mobbing – Konflikteskalation am Arbeitsplatz.**

Möglichkeiten der Prävention und Intervention. Hampp. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3879887632/drmedmichaungero>

**Volk G (2004) Determinanten von Mobbing am Arbeitsplatz.** Deutscher

Universitätsverlag. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3824480638/drmedmichaungero>

**Wickler P (2004) Handbuch Mobbing-Rechtsschutz.** C.F.Müller. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3811418564/drmedmichaungero>

**Wolmerath M (2004) Mobbing im Betrieb.** Nomos. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3832906436/drmedmichaungero>

**Zuschlag B (2001) Mobbing – Schikane am Arbeitsplatz.** Hogrefe. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3801714519/drmedmichaungero>