

Mobbing am Arbeitsplatz
Gesundheitliche Auswirkungen und Ansätze
zur Prävention

Diplomarbeit

An der Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Hamburg (HAW)
Fakultät Life Sciences
Departement Gesundheitswissenschaften
Studiengang Gesundheit

Zur Erlangung des akademischen Grades
Diplom-Gesundheitswirtin (FH)

vorgelegt von: Ina Taddicken
Matrikelnummer: 1641961
bei: Prof. Dr. Werner Maschewsky
Korreferat: Prof. Wolfram Dargel
abgegeben: 27.01.2006

Erklärung

Ich versichere, dass ich die Arbeit selbständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Hamburg, den 25.01.2006

Ina Taddicken

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Problemstellung	01
2. Geschichte und Begriff von Mobbing	03
2.1 Geschichte und Wortherkunft.....	03
2.2 Begriffsdefinition.....	04
2.2.1 Definition nach Leymann.....	05
2.2.2 Kritik an Leymanns Definition.....	06
2.2.3 Definition nach Esser und Wolmerath.....	07
3. Mobbinghandlungen	08
3.1 Die 45 Mobbinghandlungen nach Leymann.....	09
3.2 Das vier- bzw. fünfstufige Phasenkonzept von Leymann.....	16
3.3 Kritische Anmerkungen zu Leymanns Phasenkonzept.....	21
3.4 Das Phasenmodell nach Esser und Wolmerath.....	22
4. Erscheinungsformen von Mobbing	25
4.1 Horizontale Angriffe.....	25
4.2 Vertikale Angriffe.....	26
5. Epidemiologische Verbreitung	28
6. Ursachen von Mobbing	30
6.1 Ursachen in der Person des Mobbingopfers.....	30
6.2 Ursachen in der Organisation des Unternehmens	35
7. Auswirkungen von Mobbing	37
7.1 Gesundheitliche Folgen für den Betroffenen.....	38
7.1.1 Stress.....	39
7.1.2 Psychische Beschwerden.....	44
8. Strategien zur Prävention von Mobbing	49
8.1 Verhältnisprävention.....	49
8.2 Verhaltensprävention.....	55
9. Interventionsmöglichkeiten im Mobbingfall	60
10. Schlusswort	64
11. Abbildungsverzeichnis	66
12. Literaturverzeichnis	67
13. Anhang	71

1 Einleitung und Problemstellung

In der heutigen Arbeitswelt nimmt die psychische Belastung im Verhältnis zur körperlichen Beanspruchung am Arbeitsplatz unverhältnismäßig stark zu.¹

Themen wie Betriebsklima, Stress am Arbeitsplatz und Führungsstile nehmen einen immer größer werdenden Raum ein.²

Konflikte entstehen überall dort, wo Menschen mit unterschiedlichen Meinungen, Auffassungen und Interessen aufeinander prallen. Das heißt aber nicht, dass jeder Streit, jede Auseinandersetzung oder andere Schwierigkeiten am Arbeitsplatz gleich zu Mobbing führen oder als solches bezeichnet werden dürfen.³ Gerade im deutschsprachigen Raum wird mit der Verwendung dieses Wortes häufig leichtfertig umgegangen. Es ist bereits zu einer Art Modewort herangewachsen, das seinen Gebrauch oftmals im falschen Kontext findet.⁴

Mobbing kann immer und in jedem Betrieb auftreten. Überdurchschnittlich oft kommt es dazu allerdings in Unternehmen mit fehlenden Führungsqualitäten im sozialen Bereich.⁵

Ein konfliktscheuer oder desinteressierter Vorgesetzter, der bei Konflikten nur zu- oder wegsieht, überträgt beispielsweise dieses Verhalten auf seine Mitarbeiter. Ein Konflikt kann also zu Mobbing werden, „weil er sich eben dazu entwickeln darf!“⁶

Allerdings kann auch ein wirtschaftlich engagierter Vorgesetzter, zum Mobbingtäter werden, indem er aus Strategie mobbt, um beispielsweise einen unliebsamen Arbeitnehmer loszuwerden und um eine Abfindung herum zu kommen.⁷

¹ vgl. B. Beermann, B. Meschkutat, (1995), S.1.

² vgl. B. Beermann, B. Meschkutat, (1995), S.1.

³ vgl. U. Dick, (2001), S. 14

⁴ vgl. U. Dick, (2001), S. 14

⁵ vgl. T. Ausfelder, (2000), S. 13

⁶ H. Leymann, (1993), S. 61

⁷ vgl. H. Leymann (1995), S. 61f.

Sehr selten kommt es zu Mobbinghandlungen von Arbeitnehmern dem Chef gegenüber („von unten nach oben“).⁸

Mobbinghandlungen werden nur dann als psychische Grausamkeit gewertet, wenn der Betroffene es auch als Mobbing, bzw. psychische Grausamkeiten empfindet. Beispielsweise wird ein westdeutscher Arbeitnehmer einen an ihn gerichteten Witz gegen Ostdeutsche nicht als Grausamkeit empfinden, selbst wenn er diesen Witz jeden Tag hören würde.

Untersuchungen haben ergeben, dass es keine explizite Mobbingpersönlichkeit gibt. Es kann jede und jeden treffen. Allerdings sind Frauen, schüchterne oder kontaktscheue Menschen, Ausländer und Behinderte etwas häufiger betroffen.⁹ Aber auch besonders motivierte, ehrgeizige kann es treffen, gerade in Zeiten von Arbeitsplatzmangel und Stellenabbau.

Mobbing hat sich inzwischen zu einem Thema von Public Health entwickelt. Im Jahr 2000 wurden von 38,988 Mio. Erwerbstätigen rund 1,053 Mio. Personen gemobbt.¹⁰ Dem bisher ersten deutschen repräsentativen Mobbingreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zufolge, gaben 43,9% der Befragten an, erkrankt zu sein aufgrund von Mobbing (telefonische Befragung 2001, n = 491). 20,1% der Befragten waren länger als sechs Wochen erkrankt. Dabei spielen psychische Erkrankungen wie Angst und Depressionen eine große Rolle. Körperliche Beschwerden sind fast immer eine Folge der großen Stressbelastung, die durch Mobbing entsteht.¹¹

Die direkten und indirekten Kosten belaufen sich auf etwa 11,1 Milliarden Euro für direkte Aufwendungen der Krankheitsbehandlung sowie etwa 13,4 Milliarden Euro für indirekte Kosten als Folge des Personalausfalls.¹²

⁸ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langehoff, (2002), S. 65

⁹ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langehoff, (2002), S. 65.

¹⁰ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langehoff, (2002), S. 24

¹¹ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langehoff, (2002), S. 76ff.

¹² vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, (2004), S. 23

Je weiter der Mobbingprozeß fortgeschritten ist, umso schwieriger ist es, ihn zu stoppen. Daher sind eine gute Aufklärung und eine gezielte Prävention besonders wichtig.

2 Geschichte und Begriff von Mobbing

Damit Mobbing seine Verwendung nicht in falschem Kontext findet, ist es wichtig eine Definition zu finden, die ihn von anderen Konflikten abgrenzt.

2.1 Geschichte und Wortherkunft

Der Begriff Mobbing leitet sich von dem englischen Substantiv „mob“ ab, das mit „der Pöbel“ oder „das Gesindel“¹³ übersetzt werden kann. Der Ursprung hierfür ist vermutlich im lateinischen Ausdruck „mobile vulgus“ zu finden, der soviel bedeutet wie „aufgewiegelte Volksmenge, Pöbel, soziale Massengruppierungen mit sehr geringem oder völlig fehlendem Organisationsgrad, in denen triebenthemmte, zumeist zerstörerisch wirkende Verhaltenspotenz vorherrscht.“¹⁴ Das Verb „to mob“ wird in Leo´s Dictionary als „über jemanden herfallen“, „anpöbeln“ oder „angreifen“¹⁵ definiert. Mobbing kann daher als Verlaufsform von „to mob“ betrachtet werden und findet seine Verwendung überwiegend bei Menschen, die Untergebene, Kollegen oder Vorgesetzte am Arbeitsplatz schikanieren.¹⁶

Für wissenschaftliche Zwecke kam der Kunstbegriff Mobbing erstmals 1958 durch Konrad Lorenz zum Einsatz. Der österreichische Verhaltensforscher bediente sich dieser Formulierung, um das Angriffsverhalten von Tieren in der Gruppe gegenüber einem einzelnen Tier zu beschreiben. In den 60er/70er Jahren war es der Mediziner Peter-Paul Heinemann, der, angeregt durch die Lektüre Lorenz', Studien durchführte und seine Beobachtungen auf das Verhalten von Kindern auf einem

¹³ Brockhaus, (2005), Online-Text

¹⁴ Meyers enzyklopädisches Lexikon, (1976), Band 16, S. 351

¹⁵ Leo, (2005), Online-Text

¹⁶ vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 3

Schulhof richtete. Dabei schilderte Heinemann ein Gruppenverhalten, das es teilweise möglich machte, ein betroffenes Kind in eine derartig auswegslose soziale Situation zu drängen, dass nur ein Selbstmord aus dieser herausführen konnte.¹⁷

Den Anstoß für erste Forschungsarbeiten im Bereich „Mobbing am Arbeitsplatz“ lieferte die Veröffentlichung der Arbeit „The Harassed worker“ von Brodsky im Jahre 1976. Brodsky beschreibt Klagen von Arbeitern, die berichteten, „dass sie aufgrund schlechter Behandlung durch Arbeitgeber, Kollegen oder Kunden oder aufgrund exzessiver Leistungsforderungen krank und arbeitsunfähig wären.“¹⁸ Anfang der 80er Jahre, widmete sich Heinz Leymann mit seiner Forschung diesem Phänomen. In seinen skandinavischen Untersuchungen ging es im Wesentlichen um das Verhalten einer Einzelperson oder einer Gruppe im Unternehmen gegenüber Kollegen, untergebenen Mitarbeitern oder Vorgesetzten, die diese über einen längeren Zeitraum hinweg angreifen, mit dem Ziel, die betroffene Person aus dem Unternehmen und vom Arbeitsplatz zu vertreiben.¹⁹

2.2 Begriffsdefinition

Mobbing mit einer allgemeingültigen Definition zu beschreiben, ist aufgrund seiner Vielfältigkeit nicht immer leicht. Es gibt viele verschiedene Arten unfairer Übergriffe am Arbeitsplatz und im Unternehmen, so dass eine Unterscheidung, ob es sich nun tatsächlich um Mobbing handelt oder lediglich um einen ausgereiften Konflikt (Zustand zweier unvereinbarer Bewusstseinsinhalte)²⁰, nicht in jedem Fall klar getroffen werden kann. Dennoch ist es wichtig, eine Begriffsbestimmung festzulegen, die Mobbing zu dem macht, was es ist, und klar von Konflikten oder anderen Feindseligkeiten im Unternehmen

¹⁷ vgl. H. Leymann, (1995), S. 14

¹⁸ O. Neuberger, (1999), S. 3 zitiert nach C. M. Brodsky, (1976), XI

¹⁹ vgl. I. Schild und A. Heeren, (2001), S. 4

²⁰ Vgl. Schülerduden Psychologie, (1996), S. 208

abgrenzt. Ohne Unterscheidung „wäre Mobbing nur ein neues Modewort ohne eigenen Inhalt.“²¹

2.2.1 Definition nach Leymann

Als gängige und wohl am häufigsten in der Literatur anzutreffende allgemeine Definition des Begriffs kann die des schwedischen Arbeitspsychologen und Betriebswirts Heinz Leymann heran gezogen werden, die im Folgenden lautet:

„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.“²²

Diese allgemeine Definition von Leymann macht auf die wichtigsten Eigenschaften des Phänomens aufmerksam. Erst Merkmale wie „Konfrontation, Belästigung, Nichtachtung der Persönlichkeit und Häufigkeit der Angriffe über einen längeren Zeitraum hinweg“²³ können Situationen eskalieren, Konflikte ausufern und Mobbing entstehen lassen. Nur unter der Voraussetzung, dass bestimmte „Kriterien“ erfüllt sind, kann tatsächlich von Mobbing die Rede sein. Mit anderen Worten: „Eine Unverschämtheit, einmal gesagt, ist und bleibt eine Unverschämtheit. Wiederholt sie sich aber jeden Tag über mehrere Wochen, dann sprechen wir vom Mobbing.“²⁴

Für statistische Messungen wurde als Häufigkeit („sehr oft“) der Mobbingattacken „mindestens einmal die Woche“ und für die Dauer („über einen längeren Zeitraum“) der Handlungen mindestens ein halbes Jahr festgelegt.²⁵ Das bedeutet: Mobbing liegt erst dann vor, wenn die betroffene Person mindestens einmal die Woche und über die Dauer eines halben Jahres den Angriffen ausgesetzt war.

²² H. Leymann, (1993), S. 21

²³ H. Leymann, (1993), S. 22

²⁴ H. Leymann, (1993), S.22

²⁵ vgl. H. Leymann, (1995), S. 18

2.2.2 Kritik an Leymanns Definition

An dieser allgemeinen Festlegung des Begriffs üben einige andere Autoren mehr oder weniger starke Kritik. Einer dieser Autoren ist Berndt Zuschlag, der in seinem Buch „Mobbing – Schikane am Arbeitsplatz“ einige kritische Bemerkungen bezüglich Leymanns Definition äußert. Zum einen bemängelt er den Ausdruck „negative kommunikative Handlungen“. Zum anderen hält er die Einschränkung „dass Mobbing jeweils nur gegen eine Person gerichtet sei“²⁶ für falsch. Gemäß der Formulierung „negative kommunikative Handlungen“ stellt sich Zuschlag die Frage, ob auch negative nicht kommunikative Handlungen existieren und wenn ja, welche Handlungen demzufolge gemeint sein könnten. Er kommt letztendlich zu dem Schluss, dass die Einschränkung auf „negative kommunikative Handlungen“ in Leymanns Definition überflüssig ist, da nach seiner Auffassung jede Art Handlung einen kommunikativen Aspekt enthält. Ein abwertender Blick beispielsweise kann auch kränken.

Der zweite Kritikpunkt bezieht sich auf den Ausdruck „gegen eine Einzelperson“. Zuschlag erklärt dabei, dass die Erfahrung gezeigt hat, dass es durchaus Handlungen gibt, die sich gegen mehrere Personen bzw. Personengruppen richten. In diesem Zusammenhang nennt er beispielsweise Frauen, Ausländer, Behinderte und Auszubildende.²⁷ Denkbar ist ebenfalls, dass eine komplette Gruppe oder eine ganze Abteilung zum Opfer wird.²⁸

Kritisch zu bewerten ist gleichfalls der Zeitrahmen. Personen die weniger als sechs Monate und seltener als einmal pro Woche negativen Handlungen ausgesetzt sind, werden nach Leymann nicht gemobbt. Es gibt allerdings Arbeitsplätze, an denen man nicht täglich den gleichen Kollegen oder dem Chef begegnet, beispielsweise im Außendienst. Ergebnisse des Mobbingreports belegen, dass auch Personen, die seltener als einmal die Woche

²⁶ B. Zuschlag, (2001), S. 4

²⁷ Vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 4

²⁸ Vgl. O. Neuberger, (1999), S. 20

und weniger als ein halbes Jahr von negativen Handlungen betroffen waren, den Arbeitsplatz gekündigt haben oder sich haben krank schreiben lassen.²⁹

2.2.3 Definition nach Esser und Wolmerath

Aufgrund der scheinbar unendlichen Möglichkeiten eine Person zu schikanieren, allein durch die Verschiedenartigkeit der Arbeitsplätze, kann es im Grunde keine allgemeingültige Form einer Definition geben.

Eine ausreichend umfassende Beschreibung von Mobbing liefert meiner Ansicht nach die Definition von Axel Esser und Martin Wolmerath:

„Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.“³⁰

Demnach ist Mobbing ein Prozess, bei dem eine Vielzahl einzelner, destruktiver Mobbinghandlungen gegeben sein müssen, die durchaus weniger als ein halbes Jahr andauern können.³¹ Werden Mobbinghandlungen nicht beendet, führen diese zu psychischen und gesundheitlichen Störungen, die mit großer Wahrscheinlichkeit den Verlust des Arbeitsplatzes zur Folge haben.

²⁹ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck, G. Langenhoff, (2002), S. 50-52 u. S.88

³⁰ A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 22

³¹ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S.23 ff.

3. Mobbinghandlungen

Anfang der 80er Jahre führte Leymann mit seiner Forschungsgruppe eine Studie am Arbeitsplatz mit ca. 300 Interviews durch. Er wollte dabei herausfinden, wie betroffene Menschen im Unternehmen auf bestimmte Handlungen, die an Ihnen „ausgeübt“ werden, reagieren. Es zeigte sich, dass es vor allem Handlungen waren, die im „normalen“ Leben immer wieder zwischen Menschen stattfinden, ohne bleibende Schäden beim Betroffenen zu hinterlassen. Allerdings blieben die genannten Handlungen nicht einmalig. Sie wiederholten sich und wurden häufig über einen längeren Zeitraum ausgeführt.³² Aufgrund dieser Tatsache „können auch Allerweltshandlungen, denen man „mobbende“ Effekte gar nicht zutrauen sollte, einen Menschen zerbrechen. Sie machen ihn mürrisch, erzeugen dauernde Angst. Nackte Existenzangst.“³³ Nach zahlreichen Gesprächen Leymanns mit Betroffenen und Personen, die mit diesen in unmittelbarem Kontakt standen, bekam der Begriff Mobbing schärfere Umrisse. Es entstanden verschiedene Typen von Handlungen, die allmählich ihre konkrete Absicht zum Vorschein brachten. „Ziel dieser Handlungen war: zu manipulieren.“³⁴

„Es ging darum, für das Arbeitsleben wichtige Funktionen und Zustände zu beeinflussen: die Kommunikation mit dem Betroffenen, sein oder ihr soziales Ansehen sowie die Arbeitsaufgaben am Arbeitsplatz.“³⁵ Aus Leymanns Untersuchungen resultierten dabei 45 Mobbinghandlungen, die in fünf verschiedene Kategorien, denen jeweils die Auswirkungen für das Opfer zugrunde liegen, eingeordnet werden konnten:

- Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit³⁶

³²vgl. H. Leymann, (1993), S. 22

³³H. Leymann, (1993), S. 22

³⁴H. Leymann, (1993), S. 22

³⁵H. Leymann, (1993), S. 22

³⁶vgl. H. Leymann, (1993), S. 23

3.1. Die 45 Mobbinghandlungen nach Leymann

•Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen

Wenn sich die Situation am Arbeitsplatz in einer Phase befindet, in der Täter- und Opferrolle bereits eindeutig verteilt sind, können dem Betroffenen jegliche Möglichkeiten der Kommunikation im Unternehmen entzogen werden. Das beginnt oftmals damit, dass der entsprechenden Person der Zugang zu wichtigen Informationen verweigert, ein Gespräch zur Klärung des Problems von Seiten der Kollegen abgeblockt oder gar der Austausch von wichtigen sachlichen Mitteilungen manipuliert wird. Versuche des Opfers, das Problem zu lösen und damit die Situation am Arbeitsplatz zu verbessern, sind von vorneherein zum Scheitern verurteilt.³⁷ Die Akteure sind in der stärkeren Position und lassen nur ihre Sichtweise der Dinge gelten. Das Opfer bekommt also nicht einmal die Möglichkeit die Situation aus seiner Sicht zu erklären.³⁸

Es bleiben nach Leymann daher für den Betroffenen nur drei Möglichkeiten zu reagieren. „Er oder sie kann sich unterwerfen und die Ungerechtigkeit schlucken. Man kann auch kündigen. Oder man kann dafür kämpfen, dass die Beziehungen wieder in vernünftige Bahnen kommen.“³⁹ Die dritte Alternative bietet wohl am wenigstens Aussicht auf Erfolg. Die Rollen sind verteilt, so dass ohne Unterstützung des Managements, wenn dieses die Mobbingssituation nicht selbst initiiert hat, eine geringe Chance auf Besserung besteht.

Als besonders subtile Art der Schikane bezeichnet Leymann die „wortlose Kommunikation“⁴⁰, die sich durch bestimmte Gestik und Mimik äußert. Achselzucken, Körper- und Kopfhaltung, Körpersprache dient zur Kommunikation und vermittelt Werte wie Respekt, Achtung aber auch Geringschätzung und Verachtung.

Eine ähnlich wirkungsvolle Art der Kommunikation bezeichnet Leymann als „irreführende Kommunikation“⁴¹. Hilfeleistungen, die bewusst entzogen werden, Versprechungen die gegeben, aber unerfüllt bleiben,

³⁷vgl. H. Leymann, (1993), S. 23

³⁸H. Leymann, (1993), S. 23

³⁹H. Leymann, (1993), S. 24

⁴⁰H. Leymann, (1993), S. 25

⁴¹H. Leymann, (1993), S. 25

Informationen, die fälschlich oder gar nicht zur Verfügung stehen sind nur einige Taktiken der Akteure.

Aus dem Katalog der 45 Mobbinghandlungen lassen sich demnach folgende Elemente der Kategorie „Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen“ zuordnen:

01	Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern
02	Man wird ständig unterbrochen
03	Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern
04	Anschreien oder lautes Schimpfen
05	Ständige Kritik an der Arbeit
06	Ständige Kritik am Privatleben
07	Telefonterror
08	Mündliche Drohungen
09	Schriftliche Drohungen
10	Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
11	Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

Abb. 1: Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen
Quelle: H. Leymann, (1993), S. 33

•Angriffe auf die sozialen Beziehungen

Hat das Opfer bereits jegliche Kommunikationsmöglichkeiten im Unternehmen verloren, zerfällt auch bald das soziale Umfeld. Die feindseligen Angriffe haben die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz stark belastet, oder sogar zerstört, so dass nur noch intakte soziale Beziehungen im privaten Umfeld aus der schwierigen Situation herausführen können. Der Begriff „social support“ ist in diesem Zusammenhang von besonderem Belang. „Social support“ bedeutet, dass man jemanden hat, mit dem man über die Probleme reden kann, dass man Hilfe bekommt bei der Suche nach einer Lösung, dass man fühlt, da ist jemand, der sich um einen kümmert, dem man vertrauen kann.“⁴²

Ist der „social support“ durch Familie, Freunde, Verwandte oder Arbeitskollegen gewährleistet, dann können auch schwierige Situationen, sei es am Arbeitsplatz oder im alltäglichen Leben, bewältigt werden. Sind

⁴²H. Leymann, (1993), S. 27

hingegen die Kommunikationswege des Opfers bereits zerstört, zerbricht auch das soziale Gefüge. Der Betroffene gerät in die Isolation, sei es bewusst inszeniert oder unbewusst herbeigeführt. Versuche der Übeltäter, ihr „Objekt“ in die Einsamkeit zu treiben, erfolgen häufig auf unterschiedlichste Art. Nicht selten wird jeder Kontakt der Kollegen, ob schriftlich oder mündlich, zum Betroffenen gemieden, ein Gesprächsversuch zur Schlichtung blockiert oder die Möglichkeit zur Verrichtung sinnvoller Arbeitsaufgaben genommen wird.⁴³ Demzufolge lassen sich nachstehende Handlungen der Kategorie „Angriffe auf die sozialen Beziehungen“ zuteilen:

12	Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
13	Man lässt sich nicht ansprechen
14	Versetzung in einen Raum weitab von Kollegen
15	Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
16	Man wird „wie Luft“ behandelt

Abb. 2: Angriffe auf die sozialen Beziehungen
Quelle: H. Leymann, (1993), S. 33

•Auswirkungen auf das soziale Ansehen

Das soziale Ansehen des Menschen in seiner Umgebung, bei Freunden, in der Familie, und bei Arbeitskollegen ist für seine sozialen Beziehungen von besonderer Bedeutung. Ein gesundes Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein kann nur aufgebaut und erhalten werden, wenn jedes einzelne Mitglied der Gesellschaft den nötigen Respekt, die verdiente Anerkennung sowie die erforderliche Achtung von seiner Umwelt erfährt. Menschen können soziales Ansehen zum Beispiel durch neue Bekannte, einen neuen Job oder eine neue Umgebung gewinnen. Aber auch verlieren, indem sie von anderen verspottet, respektlos behandelt, lächerlich gemacht oder gedemütigt werden. Unter derartigen Attacken

⁴³vgl. H. Leymann, (1993), S. 27

müssen vor allem das Mobbingopfer und dessen Selbstwertgefühl häufig leiden.⁴⁴

Zuschlag spricht in seinem Buch von „persönlicher Diffamierung“⁴⁵. Im Gegensatz zu gewöhnlichem Klatsch und Tratsch am Arbeitsplatz beinhaltet dieser Begriff „den Vorsatz, den Ruf einer bestimmten Person zu schädigen.“⁴⁶ Wesentliche Ziele dabei sind, das Image einzelner Personen durch Erniedrigung und Beschimpfung in der Öffentlichkeit anzugreifen und zu beschädigen, um so deren Ausgliederung aus der Gemeinschaft zu erreichen. So kommt es nicht selten vor, dass Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitern zu dergleichen Mitteln greifen, aus Angst, das eigene Ansehen könnte Schaden nehmen.⁴⁷ Das Bloßstellen der Untergebenen vor der Belegschaft lenkt von der eigenen Person und den eigenen Schwächen ab. „Ehe man sich selbst der Lächerlichkeit preisgibt, macht man lieber andere lächerlich.“⁴⁸ Die Strategien sind laut Kolodej vielfältig: „Die Person wird aufgrund persönlicher, politischer, ethnischer, geschlechtsspezifischer oder körperlicher Merkmale öffentlich lächerlich gemacht und diskriminiert.“⁴⁹ Die Spitze des Eisbergs ist dann erreicht, wenn sich die Kollegen oder der Vorgesetzte nicht scheuen, Verleumdungen im Beisein des Opfers auszusprechen, ohne dass dieses sich zu Wehr setzen kann.⁵⁰ „Gelingt diese Isolierung auch nur im Ansatz bei einer Einzelperson, kann dadurch eine Eigendynamik derart entstehen, dass auch andere Mitglieder, der Arbeits- oder Berufsgruppe den Eindruck gewinnen, mit dieser Person dürfe man nicht mehr sprechen bzw. Umgang pflegen, weil man dann selbst „in die gleiche Schublade gesteckt werde“ und ebenfalls Gefahr liefe, aus der Gemeinschaft ausgeschlossen zu werden.“⁵¹

Eine besonders ausgeprägte Form der Diffamierung liegt dann vor, wenn Außenstehende die betroffene Person als psychisch oder physisch krank bezeichnen und als Zwangsmaßnahme mit einer psychiatrischen

⁴⁴ vgl. H. Leymann, (1993), S. 28

⁴⁵ B. Zuschlag, (2001), S. 75

⁴⁶ B. Zuschlag, (2001), S. 75

⁴⁷ vgl. Leymann, (1993), S. 28-29

⁴⁸ Leymann, (1993), S. 29

⁴⁹ C. Kolodej, (1999), S. 37

⁵⁰ vgl. H. Leymann, (1993), S. 29

⁵¹ B. Zuschlag, (2001), S. 75-76

Untersuchung drohen. Das Resultat einer solchen Diagnose endet meist mit dem endgültigen Ausscheiden aus dem Arbeitsleben.⁵² Derartige Krankheitsbestimmungen können in Extremfällen sogar dazu führen, dass sich der „Patient“ tatsächlich in das diagnostizierte Verhalten hineinversetzt, sich diesem anpasst und am Ende wirklich erkrankt. Kolodej beschreibt diesen Verlauf als „self-fulfilling-prophecy-Effekt“ (sich selbst erfüllende Prophezeiung)⁵³. Ist diese Reaktion bereits eingetreten, dann leiden die Betroffenen unter einer Art persönlicher Einengung, durch die sie nicht mehr in der Lage sind, ihr Leben eigenständig zu regeln. Die Handlungen, die Leymann den „Angriffen auf das soziale Ansehen“ zuordnet, sind in nachfolgender Liste aufgeführt:

17	Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen
18	Man verbreitet Gerüchte
19	Man macht jemanden lächerlich
20	Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
21	Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
22	Man macht sich über seine Behinderung lustig
23	Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
24	Man greift politische oder religiöse Einstellungen an
25	Man macht sich über das Privatleben lustig
26	Man macht sich über die Nationalität lustig
27	Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
28	Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher oder kränkender Weise
29	Man stellt die Entscheidungen des Betroffenen in Frage
30	Man ruft ihm/ihr obszöne oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
31	Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

Abb. 3: Angriffe auf das soziale Ansehen
Quelle: H. Leymann, (1993), S. 33-34

⁵²vgl. C. Kolodej, (1999), S. 38

⁵³C. Kolodej, (1999), S. 38

Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

Heutzutage definieren wir uns eher weniger über den Status und den Stand unserer Familie. Es ist die Arbeit, die den zentralen Platz im Leben einnimmt.⁵⁴ „Man ist Teil der Gesellschaft über sein Berufsleben, denn hier verdient man seinen Lebensunterhalt, der der Schlüssel zu vielen Türen in der Gesellschaft ist.“⁵⁵ Dabei ist entscheidend, dass von Mobbing am Arbeitsplatz gesprochen wird. Nach Leymann scheint Mobbing in anderen Lebensbereichen wie beispielsweise der Freizeit oder der Politik weniger schwerwiegende Folgen, auch für das Berufsleben, zu haben. Wird in einem dieser genannten Bereiche gemobbt, dann besteht immerhin die Möglichkeit, der Situation zu entfliehen, sei es durch einen Vereinswechsel oder das Suchen eines neuen Hobbys.

Es gibt eine Reihe von Aktivitäten, die ausgeübt werden können, um die Berufs- und Lebenssituation des Opfers stark zu schädigen. Gemeint sind vor allem Eingriffe in die im Unternehmen vorherrschenden Arbeitsbedingungen. Diese anfänglich völlig harmlos und notwendig wirkenden Maßnahmen von Seiten des Vorgesetzten oder der Mitarbeiter entpuppen sich häufig „als völlig sachfremd und bloße Schikane.“⁵⁶ Solche Anweisungen können zum Beispiel die direkte Änderung des gewohnten Arbeitsumfeldes, die Organisation der Arbeitsabläufe, die Erschwerung oder Entziehung der Aufgaben, die Um- bzw. Versetzung an einen anderen Platz, die Eingriffe in die Besoldung oder am Ende gar die Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes bedeuten.⁵⁷ Entschieden werden muss allerdings, „ob es sich bei dem Verhalten um Dreistigkeit, Dummheit, Unerfahrenheit oder um absichtliche Mobbing-Initiativen handelt.“⁵⁸

Es lassen sich folgende Handlungen den „Angriffen auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation“ zuordnen:

⁵⁴ vgl. M. Moebius, (1988), S. 46

⁵⁵ H. Leymann, (1993), S. 31

⁵⁶ B. Zuschlag, (2001), S. 58

⁵⁷ vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 58-63

⁵⁸ B. Zuschlag, (2001), S. 59

32	Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
33	Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.
34	Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben
35	Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können
36	Man gibt ihm ständig neue Aufgaben
37	Man gibt ihm „kränkende“ Aufgaben
38	Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen

Abb. 4: Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
Quelle: H. Leymann, (1993), S. 34

Angriffe auf die Gesundheit

„Gesundheit ist das höchste Gut des Menschen“, denn nur ein gesunder Mensch kann beste Leistung erbringen. Dies ist sicherlich auch einer der Gründe, warum Mobber auf der Ebene der Gesundheit schikanieren, um ihre Opfer zu verunsichern und in die Enge zu treiben. Direkte körperliche Angriffe zielen beispielsweise darauf ab, bereits vorhandene Beschwerden des Opfers, wie etwa eine Behinderung oder andere Krankheiten, durch Hinzufügen neuer Schmerzen zu verstärken.

Auch sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz bedeutet einen gravierenden Eingriff in die Gesundheit eines Menschen. Was darunter zu verstehen ist, zählt Zuschlag beispielhaft in einer Tabelle auf.

Darunter fallen:

- pornografische Bilder am Arbeitsplatz,
- Briefe mit sexuellen Anspielungen,
- Erzwingen sexueller Handlungen oder
- tätliche Bedrohungen; und dies sei nur ein Auszug.⁵⁹

⁵⁹ vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 80-81

Abschließend seien nun die Handlungen aufgeführt, die der Rubrik „Angriffe auf die Gesundheit“ angehören:

39	Zwang zu gesundheitsschädigenden Aufgaben
40	Androhung körperlicher Gewalt
41	Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen „Denkzettel“ zu verpassen
42	Körperliche Misshandlung
43	Man verursacht Kosten für den/die Betroffene, um ihm/ihr zu schaden
44	Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an
45	Sexuelle Handgreiflichkeiten

Abb. 5: Angriffe auf die Gesundheit
Quelle: H. Leymann, (1993), S. 34

Nicht unbeachtet bleiben darf der Umstand, dass es sich bei allen Mobbinghandlungen, gleich welcher Kategorie, immer um eine Gefährdung der Gesundheit handelt. Egal auf welche Art gemobbt wird bei allen Opfern können psychische Krankheitsfolgen entstehen.⁶⁰

3.2 Das vier- bzw. fünfstufige Phasenkonzept von Leymann

Schon während seiner Forschungsarbeiten konnte Leymann feststellen, dass nahezu alle Mobbing-Verläufe eine ähnliche Struktur aufwiesen. Auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse entwickelte Leymann sein ursprüngliches Konzept, dass den Verlauf des Psychoterrors am Arbeitsplatz in vier aufeinander folgenden Phasen darstellen soll:

⁶⁰ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S.29

Vier Phasen Modell von Leymann

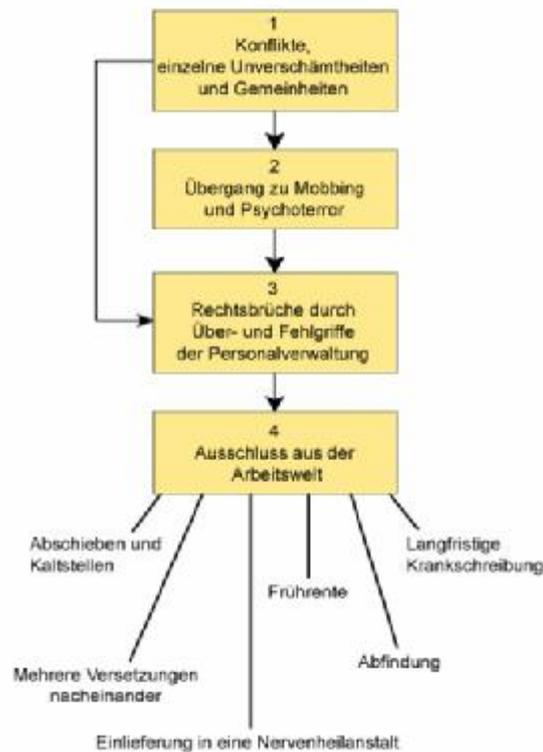


Abb. 6: Phasenmodell nach Leymann

Quelle: H. Leymann, (1993), S. 59

Bei diesem Konzept handelt es sich um Vorfälle, die ohne jegliches Eingreifen von Seiten des Arbeitgebers oder anderer Bezugspersonen ihren Lauf nehmen. Das Konzept wurde später um eine Dimension erweitert. Phase vier wurde durch „Ärztliche und psychologische Fehldiagnosen“ ersetzt und Phase fünf beschäftigt sich mit dem Ausschluss aus dem Arbeitsleben.

Phase 1: Die täglichen Konflikte

Wird ein Konflikt unter den Parteien ausgetragen und resultiert daraus eine mehr oder weniger friedliche Lösung, dann dürfte die weitere Zusammenarbeit keine Schwierigkeit darstellen. Kommt es hingegen zu keiner Aussprache, weil die Angelegenheit unbearbeitet „ad acta“ gelegt wird, kann dies eine Eskalation der Situation und letztendlich den Beginn eines Mobbing-Verlaufs bedeuten.⁶¹

⁶¹vgl. H. Leymann, (1993), S. 60

Phase 2: Der Psychoterror beginnt

Nach Leymanns Definition muss die betroffene Person mindestens ein halbes Jahr lang einmal pro Woche böswillige Angriffe über sich ergehen lassen. Die Übergriffe der oder des Täter(s) werden jetzt häufiger und intensiver. Das Selbstbewusstsein und die Psyche des Opfers leiden stark. Hinzu kommen Stresssymptome und starke Existenzängste.⁶² Versuche des Opfers, sich zu wehren, indem es versucht, die Situation umzukehren oder positiv zu beeinflussen, werden als weiteres Fehlverhalten interpretiert und nicht geduldet.⁶³ Das Opfer zieht mit seinem Verhalten immer mehr Aufmerksamkeit auf sich. Handelt es sich um mehrere Kollegen, dann ist der Betroffene gezwungen, sich jederzeit und bei jeder neuen Attacke gegen diese zu verteidigen.⁶⁴

Phase 3: Rechtsverletzungen treten auf

Diese Phase zeichnet sich vor allem durch Rechtsbrüche, Über- und Fehlgriffe der Personalverwaltung aus sowie durch Versetzung, Abmahnung, Drohungen, Abqualifizierung und Kündigungsversuchen dem Opfer gegenüber.

Das Opfer ist in dieser Phase mittlerweile in der Form beeinträchtigt, dass Arbeitsabläufe gestört und die Arbeitsleistung beeinträchtigt sind. Die Geschäftsleitung sucht nach Ursachen für den Verlauf und die Eskalation und scheint diese fast immer beim Opfer zu finden, da es sich als besonders einfach erweist, hier jegliche Schuld zu finden. Des Weiteren wird dem Opfer vielleicht gekündigt oder es wird versetzt, da hierdurch die vermeintlich schuldige Person beseitigt werden kann. Dabei werden arbeitsrechtliche Sanktionen gerne übersehen. Derartige Bestimmungen besagen, dass gegen das Opfer gerichtete Maßnahmen dem Arbeitsrecht zu entsprechen haben. Als Folge der Missachtung der Regeln kommt es zu Rechtsbrüchen, die die

⁶² vgl. H. Leymann, (1993), S. 61

⁶³ vgl. A. Prosch, (1995), S. 49

⁶⁴ vgl. Leymann, (1993), S. 62

Situation der betroffenen Person nur weiter verschlimmern.⁶⁵ Spätestens mit Beginn der arbeitsrechtlichen Schritte kann der Fall als „offiziell“ bezeichnet werden.

Phase 4: Ärztliche und psychologische Fehldiagnosen

Anstelle des erhofften Beistands durch Ärzte und Therapeuten kommt es nicht selten zu Fehlinterpretation und Diagnosen bezüglich des Gesundheitszustands des „Patienten“.⁶⁶ So weist Resch zum Beispiel darauf hin, dass viele Diagnosen überhaupt erst in einem relativ späten Stadium des Mobbing-Verlaufs gestellt werden und demzufolge den Leidensweg des Opfers zusätzlich erschweren.⁶⁷ Resch stellt fest,

„dass viele Ärzte und Psychologen einfach über sehr wenige Kenntnisse und eigene Erfahrungen aus dem Arbeitsleben verfügen. Sie haben selbst nie erlebt, unter welchen Bedingungen in der Produktion oder im Büro gearbeitet wird. Deshalb scheint ihnen auch die Idee, dass Arbeitsbedingungen die Hauptursache für Krankheiten und seelische Störungen sein könnten, sehr fremd.“⁶⁸

Für einen akuten, schwerwiegenden Mobbing-Fall werden ausgebildete, erfahrene Fachkräfte benötigt, die in der Lage sind, das Opfer in jeglicher Hinsicht betreuen und beraten zu können. „Wer hier wirklich helfen möchte, muss sich mit der Opferpsychologie nach Katastrophen auskennen. Das kommt im normalen Lehrplan nicht vor.“⁶⁹ Da den Psychologen ein Zusammenhang mit den herrschenden Arbeitbedingungen absurd erscheint, richten sie die Konzentration verstärkt auf traumatische Erlebnisse aus Kindheitstagen. Das Opfer, das mittlerweile am Ende seiner Kräfte angelangt ist, benötigt für seine Regeneration hingegen eine Therapie, die darauf abzielt, ihn wieder

⁶⁵ vgl. H. Leymann, (1993), S. 62

⁶⁶ vgl. H. Leymann, (1995), S.21

⁶⁷ vgl. M. Resch, (1994), S. 116

⁶⁸ M. Resch, (1994), S. 117

⁶⁹ M. Resch, (1994), S. 118

aufzurichten, neuen Lebensmut und -willen zu geben und den Schutz vor weiteren und neuen Angriffen zu gewährleisten.⁷⁰

Phase 5: Der Ausstieg aus dem Arbeitsleben

„Das vorzeitige Ende einer Berufslaufbahn kommt zustande, weil man dem Opfer an seinem Arbeitsplatz derart zusetzt, weil Vorgesetzte eine so absurde Personalführung an den Tag legen, weil sie so vernichtende Beurteilungen abgeben, dass das Opfer weder an diesem noch an einem anderen Arbeitsplatz mehr Fuß fassen kann. Und das kann im Übrigen nur geschehen, wenn Betriebsrat und Gewerkschaft dabei wegschauen.“⁷¹

Im Folgenden seien einige sogenannte „Endstationen“ genannt, die Leymann als Konsequenz für die Betroffenen aufzählt:

•Abschieben und Kaltstellen:

Dabei wird das Opfer in einen abgelegenen, isolierten Raum versetzt. Es bekommt keine Aufgaben zugewiesen und auch sonst wird es jeder Möglichkeit beraubt, sozialen Kontakt zur Außenwelt aufzunehmen. Die betroffene Person erlebt „eine Art zermürender „Isolierhaft“, die jede Kreativität erstickt.“⁷² Einer sinnvollen Tätigkeit beraubt, grübelt das Opfer nun noch mehr über seinen Zustand nach. Auf lange Sicht kann es dazu führen, dass sich die Situation nicht mehr nur auf den Beruf, sondern auch auf viele andere Lebensbereiche überträgt.⁷³

•Fortlaufende Versetzungen:

Hier wird die betroffene Person immer wieder intern an einen neuen Arbeitsplatz oder in eine andere Abteilung delegiert.

•Krankschreibungen:

In der Phase der Rechtsbrüche reichen Tage der Genesung nicht mehr aus, um die Erlebnisse, die Situation und die zunehmenden Stresszustände zu verarbeiten, so dass das Opfer oft Monate oder sogar Jahre lang arbeitsunfähig attestiert bleibt.

•Zwangseinweisung in die Nervenheilanstalt:

⁷⁰ vgl. M. Resch, (1994), S. 119

⁷¹ H. Leymann, (1993), S. 65

⁷² H. Leymann, (1993), S. 66

⁷³ vgl. H. Leymann, (1993), S. 66

Musste das Opfer alle Phasen des Mobbing-Prozesses durchleben können regelrechte Verwirrungszustände auftreten. Dieser Umstand trägt hin und wieder dazu bei, dass der Betroffene ohne sein Einverständnis in eine Nervenheilanstalt eingewiesen wird. In den meisten Fällen verschlimmert die Einlieferung in eine Anstalt die Situation der Person allerdings noch mehr, was sich nicht zuletzt auf das fehlende Verständnis und mangelnde Vertrauen der Ärzte zurückführen lässt.⁷⁴

•**Abfindung oder Frührente:**

Eine vermeintlich andere Lösung wird oftmals in einer Abfindung oder Frühberentung gesehen. Vorhandene Probleme in der Organisationsstruktur bleiben dabei bestehen und dem Opfer ist nicht wirklich geholfen.⁷⁵

Aufgrund der labilen, psychischen Verfassung und der Vorgeschichte fällt es schwer, einen neuen Arbeitgeber zu finden, der mit der Angelegenheit neutral und unvoreingenommen umgehen und sich auf ein Arbeitsverhältnis einlassen wird. Der psychische Druck wächst somit weiter. Häufig sehen die Opfer in einem Selbstmord den einzigen sinnvollen Ausweg aus der Situation.⁷⁶

3.3 Kritische Anmerkungen zu Leymanns Phasenkonzept

Leymann bezieht in sein Konzept nicht die Möglichkeit mit ein, dass der Prozess durch das Opfer selbst oder durch Dritte gestoppt wird, was aber durchaus der Fall sein kann. Das Opfer durchlebt demzufolge alle Phasen. Neuberger bezeichnet das Modell als „die spezielle Variante eines bis zum Äußersten getriebenen Mobbing-Prozesses.“⁷⁷ Er macht deutlich, dass jede der fünf Phasen jederzeit einen Eingriff und somit einen Abbruch zulassen. Das Modell von Leymann wurde auf der Grundlage bestimmter Gegebenheiten konzipiert und schildert daher einen

⁷⁴ vgl. H. Leymann, (1993), S. 66-67

⁷⁵ vgl. H. Leymann, (1993), S. 66-67

⁷⁶ vgl. H. Leymann, (1993), S. 68

⁷⁷ O. Neuberger, (1999), S. 82

streng linearen Verlauf. Es spiegelt überwiegend Fälle wieder, bei denen der Prozess nicht vorzeitig aufgehoben, sondern bis zum Ende durchlebt werden musste.

Durch die Popularisierung des Begriffs Mobbing dürften außerdem heutzutage kaum noch Ärzte und Therapeuten zu Fehldiagnosen bzw. fälschlichen Einweisungen in die Psychiatrie kommen.⁷⁸

Darüber hinaus kann es sein, dass Fälle von Mobbing der Personalabteilung gar nicht bekannt werden, da sie nicht aus einem betrieblichen Konflikt entstanden sind. Phase 3 hätte in diesem Fall also nicht stattgefunden.⁷⁹

3.4. Das Phasenmodell nach Esser und Wolmerath

Im Gegensatz zu Leymann haben Esser und Wolmerath ein Phasenmodell erstellt, welches nicht linear sondern eher dynamisch zu verstehen ist. Das Modell folgt keiner zeitlichen Reihenfolge. Unterschieden wird lediglich die Mobbingphase sowie die Zeit davor (Vorlaufphase) und die Zeit danach (Endphase). Da jeder Fall eine eigene Dynamik besitzt, gibt es in der Mobbingphase selbst keine zeitliche Reihenfolge.⁸⁰

⁷⁸ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S.34

⁷⁹ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S.34

⁸⁰ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S.34

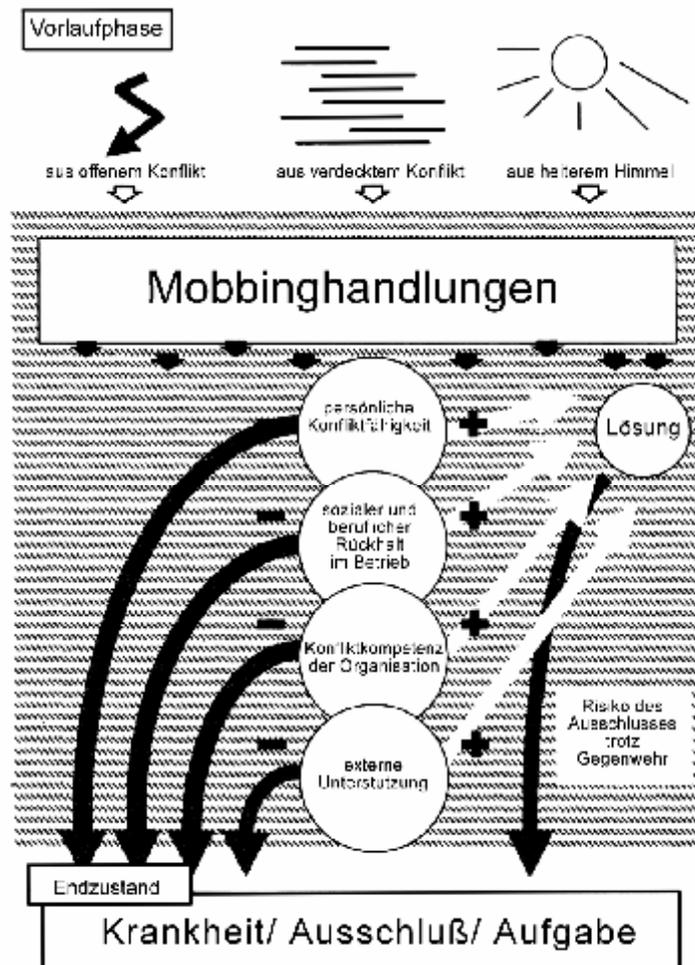


Abb. 7: Verlauf von Mobbing
 Quelle: A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 35

In der Mobbingphase herrscht ein Ringen unterschiedlicher Kräfte. Der oder die Mobber versucht durch Mobbinghandlungen das Opfer auszugrenzen, die der Gemobbte mit mehr oder weniger starken Gegenkräften auszugleichen versucht, die in der Graphik als persönliche Konfliktfähigkeit, sozialer und persönlicher Rückhalt im Betrieb, Konfliktkompetenz der Organisation und externe Unterstützung bezeichnet wurden. Ein Mehr oder Weniger dieser Gegenkräfte kann dazu beitragen, einen Mobbingkonflikt entweder in Richtung Lösung zu bringen oder zum Endzustand zu kommen.

Die Möglichkeiten, aus denen Mobbing entstehen (Vorlaufphase) kann, sind vielfältig. Nicht aus jedem offensichtlichen oder verdecktem Konflikt entsteht zwangsläufig Mobbing. Aber eine

freundliche Arbeitsatmosphäre garantiert ebenso wenig Mobbingfreiheit. Dann trifft Mobbing die Opfer wie „aus heiterem Himmel“.⁸¹

Wichtig sind die Gegenkräfte oder Kompetenzen, die das Opfer zur Verfügung hat.

Konfliktfähigkeit des Opfers: Darunter verstehen Esser und Wolmerath, dass das Opfer ein strategisches Verhalten zeigen soll. Und zwar in der Form, dass es versuchen soll, einen langen Atem zu entwickeln, sich emotional der Situation zu stellen, nicht jeden Angriff persönlich zu nehmen und Bündnispartner zu gewinnen, die unterstützend wirken können.

Sozialer und beruflicher Rückhalt: Eine große Bedeutung hat der moralische Rückhalt von Kollegen. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Personen offen zu einem stehen oder verdeckten Rückhalt bieten.

Konfliktkompetenz der Organisation: Konfliktkompetenz kann sich in Zivilcourage einzelner Beschäftigter zeigen sowie im Verhalten von Vorgesetzten, die sich im Mobbingfall nicht passiv verhalten, sondern eingreifen. Bestehen im Betrieb Dienstvereinbarungen gegen Mobbing oder existiert generell die Möglichkeit zur Aussprache bei Unstimmigkeiten, so zählt dies unter anderem auch zu einer positiven Konfliktkompetenz.

Externe Unterstützung: Fehlen innerbetriebliche Strukturen und eine persönliche Bereitschaft von Beschäftigten und Vorgesetzten Mobbing nicht aufkommen zu lassen, ist Hilfe von außerbetrieblicher Seite besonders wichtig. Anlaufstellen sind Selbsthilfegruppen, Beratungsstellen, Mobbingtelefone, Therapeuten und Rechtsanwälte.⁸²

⁸¹ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S.35-36

⁸² vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S.36-38

4. Erscheinungsformen von Mobbing

Systematische Feindseligkeiten können potentiell von sämtlichen Hierarchieebenen ausgehen und sämtliche Hierarchieebenen treffen.⁸³ Eine Unterscheidung der Ebenen, auf denen Mobbing vorkommt in horizontal, bei dem Kollegen untereinander mobben und vertikal, bei dem der Vorgesetzte mobbt, ist demnach sinnvoll.

4.1 Horizontale Angriffe

Um die bestmögliche Leistung für ein Unternehmen und gleichzeitig eine hohe Mitarbeitermotivation zu erzielen, werden innerhalb des Betriebs einzelne Teams bzw. so genannte Arbeitsgruppen gebildet, die in Abhängigkeit voneinander die erforderlichen Aufgaben verrichten. Dabei wird jedem Mitglied vom Teamleiter oder der Geschäftsführung eine bestimmte Stellung und Funktion innerhalb der Gruppe zugewiesen. Nach einer gewissen Zeit lässt sich eine Gruppendynamik und ein spezielles Normverhalten der Teilnehmer erkennen, durch den jedes Teammitglied sich und seine Kollegen besser einordnen kann und dadurch ein reibungsloser Arbeitsablauf wahrscheinlicher wird.

Die Gründe, die letzten Endes zu feindlichen Angriffen auf der Kollegenebene führen, sind in verschiedenen Ursachen zu finden:

- Einzelne Mitglieder passen sich den in der Gruppe geltenden Normen nicht an und werden von den anderen Teilnehmern gezwungen, diese zu befolgen.
- Es bestehen schon seit einiger Zeit persönliche Differenzen zwischen Mitarbeitern.
- Die Mitarbeiter schikanieren einen Kollegen aus reiner Langweile.
- Die Kollegen demütigen sozial Schwächere oder Behinderte.

⁸³ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck, G. Langenhoff, (2002), S. 64

- Die Mitarbeiter werden hinsichtlich ihrer Andersartigkeit zur Zielscheibe bösartiger Attacken.⁸⁴

Neben der Arbeitsgruppe, die nicht zufällig, sondern nach Anordnung des Managements entsteht und eine formelle Struktur aufweist, existieren auch informelle Gruppen. Insbesondere gegenseitige Sympathie, gleichartige Interessen, kollektive Ziele, aber auch die Angst um den Arbeitsplatz und gemeinsame Feinde, begründen das Dasein einer solchen Einheit. Oftmals sehen sich die Opfer im Betrieb mit einer ganzen Gruppe von Tätern konfrontiert. Als Sonderfall kann die Clique genannt werden, die sich zum Ziel setzt, die ausgewählte Person bis zum Äußersten zu schikanieren und zu demütigen.⁸⁵

4.2 Vertikale Angriffe

Im Folgenden wird nun auf die vertikalen Angriffe eingegangen, die sich wiederum in die Sparte „Vorgesetzter gegen Untergebene“ und den Bereich „Angestellte gegen Vorgesetzte“ unterteilen lassen

•Angriffe von Vorgesetzten gegen Untergebene

Als spezielle Variante lässt sich das Mobben von „oben nach unten“ nennen, dass auch als „Bossing“ bezeichnet wird.⁸⁶ Dabei schikaniert der Vorgesetzte einen Untergebenen. Laut Mobbingreport ist in 38,2% der Fälle der Chef allein für Mobbinghandlungen verantwortlich und in 12,8% mobbt er mit Kollegen zusammen. Das sind 51%, in denen der Vorgesetzte mitbeteiligt ist (Telefonische Befragung 2001, n = 495). Die Brisanz dieser Zahlen wird deutlich, wenn man sich vor Augen hält, dass die Zahl der Vorgesetzten normalerweise deutlich unter denen der Kollegen liegt.⁸⁷ So bedient sich der „Boss“ bestimmter Methoden, um beispielsweise den Mitarbeiter in seine Schranken zu weisen oder die Kontrolle über die Untergebenen

⁸⁴ vgl. Leymann, (1993), S. 35-36

⁸⁵ vgl. R. D. Brinkmann, (2002), S. 76

⁸⁶ vgl. R. D. Brinkmann, (2002), S. 12

⁸⁷ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck, G. Langenhoff, (2002), S. 65-66

und deren Arbeitsleistung, für die er verantwortlich ist, nicht zu verlieren. Unterschieden werden kann beim Vorgesetzten-Mobbing zwischen aktiven und passiven „Tätern“. Während passive Täter das Treiben am Arbeitsplatz ohne Intervention verfolgen und somit zur Eskalation der Lage einen erheblichen Beitrag leisten, werden die Mitarbeiter von aktiven Tätern unmittelbar mit böswilligen Feindseligkeiten attackiert.⁸⁸

•Angriffe von Untergebenen gegen den Vorgesetzten

Mobbing von „unten nach oben“ ist eher selten. In nur 2,3% der Fälle werden schikanierende Handlungen verübt.⁸⁹

Leymann belegt zwei Möglichkeiten, weshalb es dazu kommen kann. Im ersten Fall wird ein Vorgesetzter ernannt, den die Belegschaft auf dieser Position nicht haben will. Ungerechtfertigterweise trifft in diesem Fall das Mobbing nicht den Verantwortlichen, der den Vorgesetzten einstellt, sondern den Eingestellten selbst.

Im zweiten Fall richtet sich der Protest gegen einen Chef, der wegen seines kränkenden, ungerechten oder autoritären Auftretens angegriffen wird.⁹⁰

Da Vorgesetzte aufgrund ihrer höhergestellten Position schlechter angreifbar sind, haben Bemühungen von Untergebenen, den Vorgesetzten wegzumobben, eher wenig, bis gar keine Aussichten auf Erfolg.⁹¹

Schwierigkeiten können sich allerdings dann ergeben, wenn ein neues Mitglied in das System integriert werden soll. Fehlt dabei die notwendige Unterstützung des Managements, dann können die Unterstellten die Situation zu ihren Gunsten nutzen, indem sie eventuell auftretende Probleme auf die Unfähigkeit und Inkompetenz des neuen Mitarbeiters schieben.⁹²

⁸⁸ vgl. A. Porsch, (1995), S. 30

⁸⁹ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck, G. Langenhoff, (2002), S. 66

⁹⁰ vgl. Leymann, (1993), S. 39-40

⁹¹ vgl. H. Leymann, (1993), S. 39-40

⁹² vgl. H. Leymann, (1993), S. 42-43

5. Epidemiologische Verbreitung

Der Mobbingreport gibt einen repräsentativen Einblick in die Häufigkeit, der in der Bundesrepublik vorhandenen Mobbingfälle:

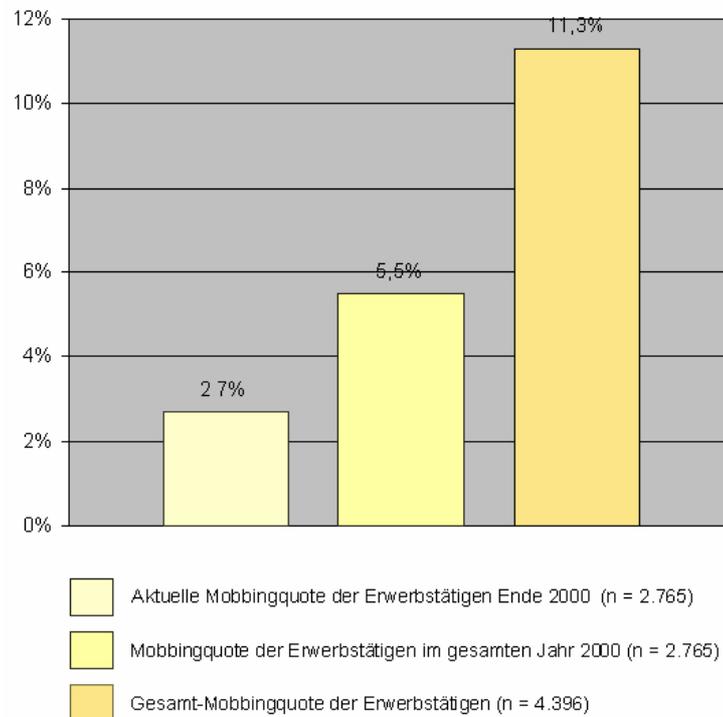


Abb. 8: Aktuelle, jährliche und gesamte Mobbing-Quote
Quelle: B. Meschkutat, (2002), S. 23

Die telefonische Befragung von insgesamt 2.765 erwerbstätigen Bundesbürgern zum Zeitpunkt der Durchführung ergab, dass 74 Beschäftigte eine Mobbing-Situation am Arbeitsplatz durchlebten. Die daraus resultierende querschnittsbezogene Mobbing-Quote liegt demnach bei 2,7%. Überträgt man die Theorie in die Praxis, dann bedeutet dies, dass in einem Betrieb mit rund 100 Arbeitnehmern, mindestens jeder dritte Mitarbeiter gemobbt wird. Bei 38,9 Mio. arbeitenden Personen in der Bundesrepublik Deutschland⁹³ resultiert aus dieser Untersuchung eine endgültige Zahl von etwa 1,053 Mio. Mobbing-Opfern. Werden zusätzlich noch Mobbing-Opfer aus früheren Zeiten in die Analyse mit eingerechnet, dann ergibt sich eine Summe von 4,3957 Mio. Mobbing-Betroffenen, was umgerechnet einen prozentualen Anteil von 11,3% aller Erwerbstätigen bedeutet. Demnach wäre

⁹³ vgl. Statistisches Bundesamt, Online-Text

jeder neunte Mitarbeiter schon mindestens einmal im Verlauf seiner Arbeitnehmertätigkeit gemobbt worden. Abschließend kann für das Jahr 2000 die Aussage getroffen werden, dass 5,5% der arbeitenden Bevölkerung unter Mobbing zu leiden hatte. Hierbei sind auch die Fälle mit einbezogen, deren Verlauf bereits in früheren Jahren begann, deren Ende allerdings noch bis ins Jahr 2000 reichte. Ebenso sind Menschen, die erst Ende 2000 zum Opfer wurden, in der für das gesamte Jahr ermittelten Mobbing-Quote enthalten.⁹⁴

•Häufigkeit und Dauer

Zapf und Groß machen in ihrer Studie darauf aufmerksam, dass die Ergebnisse bezüglich der Häufigkeit stark von der angewandten Untersuchungsmethode und der Eingrenzung der Begriffsdefinition abhängen und dementsprechend variieren. Wird beispielsweise eine einfache Frage nach der Anzahl der Mobbing-Handlungen in den letzten sechs Monaten gestellt, dann verwundert es nicht, dass die Mobbing-Häufigkeit einen Wert zwischen 10% bis 25% annimmt.

Der hohe Anteil lässt sich damit begründen, dass neben wirklichen Mobbing-Verläufen auch gewöhnliche Reibereien oder einmalige Auseinandersetzungen als Mobbing deklariert werden und in die Berechnung einfließen.⁹⁵

Hinsichtlich der Dauer von Mobbing, kann behauptet werden, dass diese ein wichtiges Merkmal zur Unterscheidung von gewöhnlichen Differenzen und feindseligen Übergriffen am Arbeitsplatz darstellt. Der Beginn eines Mobbing-Verlaufs ist nicht in jedem Fall eindeutig definierbar, da die Entwicklung eines Konflikts hin zum Mobbing oftmals fließend ineinander übergeht und das Ziehen einer Grenze nicht immer möglich ist.⁹⁶

Basierend auf den 45 Mobbinghandlungen von Leymann gelangt der Mobbingreport zu folgenden Zahlen: Von 467 Befragten Personen sind 23,8% täglich und 32,3% mehrmals in der Woche

⁹⁴ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langehoff, (2002), S. 24

⁹⁵ vgl. D. Zapf und C. Groß, (1996), S. 22

⁹⁶ vgl. D. Zapf, (1999), S. 5

von Mobbinghandlungen betroffen, das sind zusammen 56,1%, die häufig bis sehr häufig betroffen sind. Es hat sich jedoch gezeigt, dass sich die Auswirkungen (z.B. psychische und physische Erkrankungen bzw. arbeitsrechtliche Schritte) auch bei Personen, die weniger als mehrmals im Monat (26,0%) von Mobbing betroffen sind, nicht wesentlich von denen der Personen unterscheiden, die häufig bis sehr häufig betroffen sind.⁹⁷

6. Ursachen von Mobbing

Die Ursachen von Mobbing sind vielfältig und individuell. Sie reichen von Neid, Angst und Unsicherheit der Täter, den Arbeitsplatz zu verlieren, über Missgunst und Konkurrenzdenken bis hin zum geplanten Stellenabbau mittels Mobbing.⁹⁸

Nur selten ist ein einzelner Auslöser verantwortlich. Ob aus einem Konflikt ein Mobbingfall wird, hängt von den in den Mobbingprozeß involvierten Parteien, dem Führungsstil der Vorgesetzten und der Organisation des Unternehmens ab.⁹⁹

Im Folgenden wird daher auf mögliche Ursachen in der Person sowohl des Opfers als auch des Täters, sowie Ursachen in der Organisation des Unternehmens eingegangen.

6.1 Ursachen in der Person

In der Literatur wird darüber diskutiert, ob Gründe für die Entstehung von Mobbing in der Persönlichkeit, vor allem der der Mobbingopfer, existieren. Aus wissenschaftlicher Sicht besteht jedoch Einigkeit darüber, dass es typische Mobbingopfer nicht gibt.

Dennoch können bestimmte Verhaltensweisen oder auch Fähigkeiten einer Person die Wahrscheinlichkeit erhöhen oder verringern, dass sich aus der ersten Mobbingphase ein eskalierender Mobbingkonflikt entwickelt.¹⁰⁰

⁹⁷ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langenhoff, (2002), S. 49-50

⁹⁸ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 40

⁹⁹ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langenhoff, (2002), S. 110

¹⁰⁰ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langenhoff, (2002), S. 110

Auf der anderen Seite steht der bzw. die Mobbingtäter. Aus welchen Gründen gemobbt wird, bleibt meist im Verborgenen, jedoch können einige mögliche Ursachen aus Sicht der Mobbingtäter zusammengefasst werden.¹⁰¹

•Ursachen im Mobbingopfer

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, können äußerliche Attribute, wie Geschlecht, körperliche Behinderungen oder ein individueller Kleidungsstil eine Person zu einem Objekt werden lassen, welches leichter angreifbar ist als Personen ohne diese Eigenschaften. Doch auch Charakterzüge wie Schüchternheit oder besonderer Ehrgeiz können einen potentiellen Mobbingtäter ermutigen eine Person anzugreifen.

Leymann ist der Ansicht, dass sich die Erkenntnisse über Mobbing nicht mit Persönlichkeitstheorien erklären lassen. Er führt dies unter anderem darauf zurück, dass sich die Theorien je nach Art und Weise der Datenerhebung erheblich unterscheiden und es so zu keiner einheitlichen Bewertung der Persönlichkeit kommen kann.¹⁰²

Darüber hinaus sieht er ein moralisches Problem darin, dass überwiegend nach der Persönlichkeit der Opfer gefragt wird, aber kein Interesse an der Persönlichkeitsstruktur der Täter besteht. Dieses würde dazu führen, dass sich niemand Gedanken darüber macht, ob es auch andere Gründe für Mobbingangriffe geben könnte, wenn die Ursache in der Persönlichkeit des Opfers selbst zu finden sei. Zudem könnten sich Außenstehende so leicht aus der Verantwortung ziehen, nicht geholfen zu haben.¹⁰³

Zuschlag kritisiert diese, seiner Meinung nach eingeschränkte Betrachtungsweise und verweist auf die Forschungsrichtung der Viktimologie, welche als Teilgebiet der Kriminologie die Beziehung zwischen Opfer und Tat bzw. Täter untersucht. Demnach gibt es Eigenschaften, die Personen zu Opfern werden

¹⁰¹vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 80

¹⁰²vgl. H.Leymann (1993), S. 141

¹⁰³vgl. H.Leymann (1993), S.143

lassen.¹⁰⁴ Exemplarisch seien einige dieser „viktimologischen Anreize“¹⁰⁵ aufgezählt, die allerdings nicht zwangsläufig dazu führen, dass die betreffenden Personen gemobbt werden:

1. Leistungsprobleme wie fehlende erforderliche Kenntnisse oder eine hohe Fehlerquote wegen mangelnder Konzentration.

2. Gestörte Persönlichkeit wie Arroganz, Neigung zum Lügen oder Unsicherheit.

3. Soziale Anpassungsprobleme wie Fernbleiben von gemeinsamen Aktivitäten, vorsätzliches Einarbeiten von Fehlern in Unterlagen der Kollegen oder Vorenthalten von wichtigen Informationen.

4. Auffälligkeiten der äußeren Erscheinung wie Groß- oder Kleinwuchs, extremes Modebewusstsein oder ein hinkender Gang.

5. Krankheiten wie Hautausschläge, Medikamentenabhängigkeit oder Tics.¹⁰⁶

Bei kritischer Betrachtung fällt auf, dass es durchaus Verhaltensweisen gibt, die Arbeitskollegen und Vorgesetzten berechtigten Grund zu Ablehnung und Aggressionen geben, beispielsweise Lügen, Intrigieren oder Stehlen. Abzugrenzen von Menschen, die dieses Verhalten zeigen, sind Personen, die aufgrund von Äußerlichkeiten, wie Hautfarbe oder Haarfrisur angegriffen werden und sich nicht sozialschädlich verhalten. Darüber hinaus kann es ebenso Menschen treffen, die weder besonders auffällig aussehen, noch ein unsoziales Verhalten gebrauchen. Solche Personen werden vielleicht nur aufgrund ihres Geschlechts oder des Alters wegen gemobbt. In so einem Fall liegen die Gründe nicht (in erster Linie) beim Mobbingopfer, sondern vielmehr beim Mobbingtäter, der seine eventuell

¹⁰⁴ vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 29

¹⁰⁵ B. Zuschlag (2001), S. 31

¹⁰⁶ vgl. B. .Zuschlag (2001), S.31-32

vorhandenen Minderwertigkeitskomplexe oder Ängste an einer beliebigen Person abreagieren will.¹⁰⁷

•Ursachen im Mobbingtäter

Esser und Wolmerath haben fünf persönliche Voraussetzungen des Täters für Mobbing herausgefunden:

1. Mobber fühlt sich beeinträchtigt. Eine Beeinträchtigung des Mobbers bleibt meist im Verborgenen, da die Ursachen häufig in Angst, Vorurteilen oder furchtsamen Erwartungen des Mobbers begründet liegen. „Der andere wird als Bedrohung der eigenen Interessen wahrgenommen.“¹⁰⁸

Das Vorgehen ist stark emotional geprägt. Deutlich wird dies durch die Hartnäckigkeit, mit der die Täter ihre Opfer drangsalieren, obwohl sie sich häufig gelassen-zynisch geben.

Neid scheint einer der Hauptbeweggründe zu sein. Die Beeinträchtigung liegt für den Mobber darin, dass er meint, andere hätten den besseren Arbeitsplatz oder mehr Geld oder ein höheres Ansehen. Mit seinen Angriffen versucht er nun, diese Vorteile dem vermeintlich Begünstigteren zu vergällen.¹⁰⁹

Aber auch Ängste, beispielsweise das ein Kollege einem auf der Nase rumtanzen könnte oder sogar den Arbeitsplatz streitig machen könnte, lässt eine Person zum Mobbing-Täter werden.¹¹⁰

2. Offene und faire Konfliktaustragung wird als Risiko empfunden. Dies wird als der wichtigste psychologische Hintergrund für Mobbing genannt. Da die Täter eventuell keine fairen Mittel zur Konfliktaustragung beherrschen, bedienen sie sich unfairer, verdeckter Strategien, um die Kontrolle zu behalten. Die wahren Motive für dieses Verhalten sollen im Verborgenen bleiben. Das Opfer soll in Misskredit gebracht werden, indem man dem Opfer beispielsweise Fehler unterschiebt, die es nie

¹⁰⁷ vgl. B. .Zuschlag, (2001), S.32-33

¹⁰⁸ A. Esser, M. Wolmerath, (2003) S.80

¹⁰⁹ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 80-81

¹¹⁰ vgl. B. .Zuschlag, (2001), S.27

gemacht hat, um dem Umfeld zu beweisen, dass diese Person ein Problem darstellt.¹¹¹

3. Eigeninteresse ist größer als moralische Bedenken. Wenn dann die eigenen, scheinbar (lebens-) wichtigen Interessen größer sind als moralische Bedenken, dem Opfer zu schaden, ist der Täter unter allen Umständen bereit, seine Wünsche durchzusetzen.¹¹²

4. Personalisierende Problemsicht: Der Täter sieht die Situation in einer Er-oder-Ich-Perspektive. Problemsituationen werden personalisiert und andere Menschen für eventuelle eigene Fehler verantwortlich gemacht.¹¹³ Dieses führt dazu, dass die Bereitschaft zu sachlicher Konfliktlösung schwindet. „Das Motto heißt: Die Person macht Probleme!“¹¹⁴ was zu dem Urteil führt „Die Person *ist* das Problem!“¹¹⁵, welches im Umkehrschluss bedeutet, wenn die Person weg ist, habe ich kein Problem mehr.

5. Herbeiführung eines billigen Triumphs

Viele Beschäftigte leiden unter ihrer geringen Einflussmöglichkeit auf die Arbeitsbedingungen. Um das Gefühl der relativen Ohnmacht zumindest vorübergehend zu kompensieren, schikanieren sie Kollegen. Die darauf folgenden eventuellen Lächer bedeuten eine Art Macht und Einfluss für den Mobber. Jedes schlechte Dastehen des Opfers bei den übrigen Kollegen bedeutet einen „billigen Triumph“ für den Täter. Selbst wenn sich das vermeintliche Opfer diesem Spiel frühzeitig durch eigene Kündigung entzieht, kann es sein, dass in ähnlicher Weise mit dem Nachfolger verfahren wird, weil das Gefühl der Macht für den Mobber so berauschend ist, das es zu einem Spiel ohne Ende werden kann.

¹¹¹ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 82-83

¹¹² vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S.83

¹¹³ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S.83

¹¹⁴ A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 84

¹¹⁵ A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 84

Sind in so einem Fall gravierende strukturelle Probleme des Betriebes die Ursache, kann es immer wieder zu derartigen Vorfällen kommen.¹¹⁶

6.2 Ursachen in der Organisation des Unternehmens

Damit sich aus einem anfänglichen Konflikt ein handfester Fall von Mobbing entwickeln kann, müssen bestimmte Rahmenbedingungen in der Organisation erfüllt sein.

•Mobbing als Strategie

Niedl beschreibt den „Nutzen“ von Mobbing als eine Art Instrument in der Organisationsstrategie, um beispielsweise Kosten bei notwendigem Personalabbau zu reduzieren. Kündigt der Beschäftigte aus vermeintlich eigenem Antrieb, braucht das Unternehmen keine Abfindungszahlungen leisten.¹¹⁷

•Arbeitsgestaltung

Auch die Gestaltung der Arbeitsaufgaben kann erheblich zum Entstehen oder Nicht-Entstehen einer Mobbing-Situation beisteuern. Die Bedeutung der im Unternehmen gegebenen Arbeitsbedingungen veranschaulicht Leymann am Beispiel der Fließbandarbeit. Bei dieser Art der gleichförmigen Produktion kann es bei einigen Mitarbeitern zu Unterforderung oder Langeweile kommen und es gibt keine Gelegenheiten der Selbstverwirklichung.¹¹⁸ Leymann erklärt, dass derartige Unterforderungen des Mitarbeiters häufig eine Art „Langweile-Mobbing“¹¹⁹ bewirken können. „Um seinen Geist überhaupt zu beschäftigen, nimmt man sich einen Kollegen vor, mit dem man seinen Spaß treibt.“¹²⁰

•Ethik und Moral am Arbeitsplatz

Werte und Normen prägen und formen die Kultur der Organisation und haben erheblichen Einfluss auf das am

¹¹⁶ vgl. A. Esser, M. Wolmerath (2003), S. 84-85

¹¹⁷ vgl. K. Niedl in H. Leymann, (1995), S. 61-62

¹¹⁸ vgl. H. Leymann, (1993), S. 136-137

¹¹⁹ H. Leymann, (1993), S. 136

¹²⁰ H. Leymann, (1993), S. 136

Arbeitsplatz vorherrschende moralische und ethische Niveau. Brommer weist in diesen Zusammenhang darauf hin, dass „In einem Betrieb, der bereits in seiner Unternehmensphilosophie ethische Grundwerte verankert hat und auf deren Umsetzung im täglichen Miteinander auch achtet“¹²¹ wesentlich weniger Mobbing-Fälle zu verzeichnen sind als in Betrieben mit mangelnden ethischen und sittlichen Grundsätzen, in denen die Stellung des Menschen als Individuum und das soziale Verhalten untereinander als wenig bedeutend beurteilt werden.¹²² Aufgrund fehlender Strukturen und Wertvorstellungen können Mobbing-Prozesse ungehindert ihren Lauf nehmen.

Mitarbeiter oder andere Beteiligte sehen keinen Anlass in das Geschehen einzugreifen, da sie die Situation aufgrund des niedrigen moralischen Niveaus im Unternehmen als nicht gefährlich oder bedrohlich einschätzen.¹²³

•Führungsverhalten

Die Ausbildung von Führungskräften ist - auch heutzutage noch - überwiegend durch eine fachspezifische Ausrichtung geprägt. Qualitäten im Bereich Menschenführung, Leiten von Teams usw. haben einen eher geringen Stellenwert.¹²⁴ Dies macht sich vor allem in der fehlenden Konfliktmanagementkompetenz bemerkbar. Im Wesentlichen durch arbeitsorganisatorische Mängel verursachte Konflikte werden von solchen Führungskräften gerne auf individuelle Probleme der Beteiligten reduziert. Die Beschäftigten werden dann sich selbst überlassen.¹²⁵

¹²¹ U. Brommer, (1995), S. 49

¹²² vgl. U. Brommer, (1995), S. 49

¹²³ vgl. A. Prosch, (1995), S. 72

¹²⁴ vgl. M. Holzbecher, B. Meschkutat (2004), S.25

¹²⁵ vgl. M. Holzbecher, B. Meschkutat (2004), S.25

7. Auswirkungen von Mobbing

Neben gravierenden Folgen für das Opfer hat Mobbing auch negative Auswirkungen auf das Unternehmen. Neben einer Verschlechterung des Betriebsklimas, welches starken Einfluss auf die Produktivität hat, ist das Sinken der Arbeitsqualität mit entsprechender Auswirkung auf das Betriebsergebnis zu nennen.¹²⁶ Die direkten und indirekten durch Mobbing verursachten Kosten belaufen sich auf ca. 11,1 Milliarden Euro an direkten Aufwendungen für die Krankheitsbehandlung sowie auf ca. 13,4 Milliarden Euro für die indirekten Kosten als Folge des Produktionsausfalls.¹²⁷

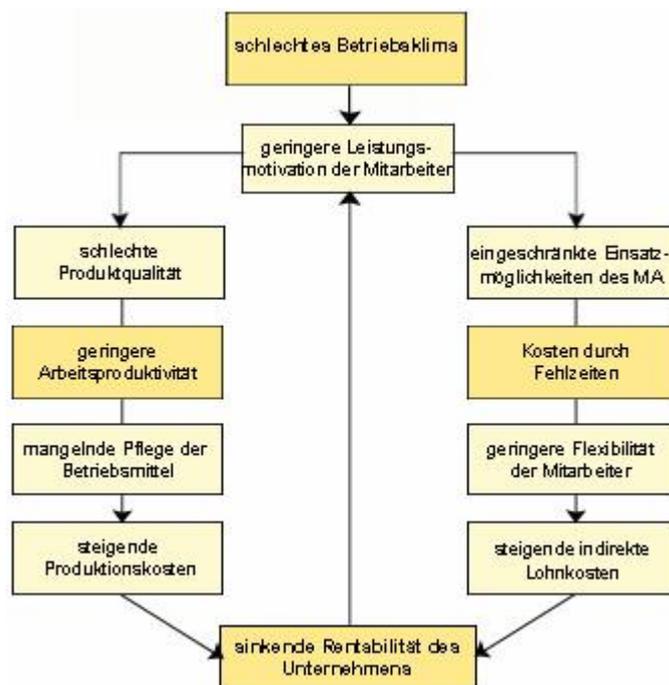


Abb.9 : Auswirkungen von Mobbing auf den Betrieb

Quelle: H. Walter, (1993), S. 20

Abgesehen von den betrieblichen Auswirkungen ist ebenso das private Umfeld des Mobbing-Opfers betroffen. Die Probleme, die sich ursprünglich ausschließlich auf den Arbeitsplatz und das Unternehmen beschränkt haben, greifen nun auch auf den

¹²⁶ vgl. M. Holzbecher, B. Meschkutat (2004), S.26

¹²⁷ vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, (2004), S. 23

privaten Bereich über. Die Gedanken des Mobbing-Opfers kreisen ständig um seine aussichtslose Situation. Das Thema Mobbing wird zum wesentlichen Gesprächsstoff innerhalb der Familie und stellt damit eine zunehmend große Belastung für alle Beteiligten dar. Das Wohlbefinden der betroffenen Person ist stark angegriffen, so dass diese unter Depressionen, Reizbarkeit, Aggressivität und Überempfindlichkeit leidet, welche die Planung einer gemeinsamen Unternehmung mit der Familie oder andere Freizeitaktivitäten zunichte machen.¹²⁸ Auch die wachsende Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes und die eigene Existenz wird zum wesentlichen Bestandteil der familieninternen Kommunikation und überträgt sich immer weiter auf das Privatleben.¹²⁹ Häufig zerbrechen aufgrund des enormen Drucks und der zunehmenden psychischen Belastung langjährige Freundschaften, Partnerschaften und Ehen, so dass das Opfer am Ende völlig alleine und isoliert seiner eigenen hoffnungslosen Situation gegenübersteht.¹³⁰

7.1 Gesundheitliche Folgen für den Betroffenen

Wie aus der Liste der 45 Mobbinghandlungen ersichtlich wird, sind Mobbingopfer eher selten körperlichen Angriffen ausgesetzt, vielmehr handelt sich um seelische Grausamkeiten, die zu schwerwiegenden psychischen und in der Folge auch physischen Symptomen führen können. Dieses belegen Zahlen des Mobbingreports. Demnach waren 43,9% der abgeschlossenen Mobbingfälle (n = 491, telefonische Befragung) aufgrund von Mobbing krank.¹³¹

Die gesundheitlichen Folgen können mehrheitlich zu den psychosomatischen Erkrankungen gezählt werden, wenn von direkten körperlichen Angriffen abgesehen wird. Selbst offenkundig rein körperliche Beschwerden, wie Herzrasen oder

¹²⁸ vgl. C. Kolodej, (1999), S. 107

¹²⁹ vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 108

¹³⁰ vgl. B. Huber, (1993), S. 14, vgl. IG Metall, (1997), S. 24

¹³¹ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langenhoff, (2002), S. 78

Übelkeit, Muskelschmerzen oder Atemnot sind bei Mobbingopfern eher die Folge der psychischen Belastung.¹³²

Die Psychosomatik befasst sich mit den Wechselwirkungen von Körper und Seele und sieht zahlreiche Erkrankungen nicht als rein körperliches Geschehen sondern auch als Ausdruck unausgetragener seelischer Konflikte, wie es auch bei Mobbing der Fall ist. Besonders Stress gilt als Auslöser psychosomatischer Beschwerden.¹³³

7.1.1 Stress

Mobbing kann als eine extreme Form des negativen, eher psychisch geprägten Stressses angesehen werden. Unterschieden wird ein guter, motivierender Stress (Eustress) und ein negativer, den Körper belastenden Stress (Distress). Die Stressverursachenden Belastungen (Stressoren) können sehr verschieden sein in Form von physikalischen Belastungen wie Kälte oder Hitze, körperliche Belastungen durch Krankheiten, schwerer Sport aber auch psychische Belastungen wie Prüfungen, Leistungsdruck und Mobbing.¹³⁴

Der biologische Sinn von Stress besteht in der Lebenserhaltung, indem der Körper in belastenden Situationen, wie beispielsweise einem körperlichen Angriff, das Nebennierenhormon Adrenalin ins Blut abgibt, worauf Energien in Muskeln und Gehirn freigesetzt werden. Der Körper wird so auf eine mögliche Flucht oder einen Angriff vorbereitet. Der Stressforscher Hans Selye nannte dies die Alarmreaktion.¹³⁵ Sie erfolgt automatisch auf ausnahmslos jede Art möglicher Gefährdung.¹³⁶ Auf diese erste, unspezifische Bereitstellung des Körpers von Energie, folgt eine zweite, spezifische Reaktion, beispielsweise in der Form, dass Ärger vor einem wichtigen Gesprächspartner verborgen wird.

¹³² Vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 90ff.

¹³³ vgl. Schülerduden Psychologie, (1996), S.319

¹³⁴ vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 85-86

¹³⁵ vgl. A. Wagner-Link, (1996), S.18, vgl. H. Selye, (1982), S. 47

¹³⁶ vgl. A. Wagner-Link, (1996), S.22

Selye hat diese Reaktion des Körpers als Allgemeines Anpassungssyndrom (AAS) oder synonym das Generalisierte Anpassungssyndrom (GAS) bezeichnet (1936). Drei Stadien werden unterschieden:

1. Alarmstadium: durch Adrenalin wird die Atmung beschleunigt, der Blutdruck steigt, das Herz schlägt schneller, die Muskeln sind angespannt.¹³⁷ Darüber hinaus wird die Immunabwehr herabgesetzt, diese ist im Falle eines Angriffs zweitrangig und die Gerinnungsfähigkeit (Thrombozytose) des Blutes wird erhöht, um den Blutverlust im Falle einer Verletzung beim Kampf gering zu halten.¹³⁸

2. Widerstandsstadium oder Anpassungsstadium: Bleibt der Stressor erhalten, verweilt der Körper in seiner Alarmbereitschaft. Der Widerstand gegenüber dem stressauslösenden Reiz ist erhöht und die Alarmreaktion kann schneller ausgeführt werden.¹³⁹ Das Nebennierenhormon Cortisol wird ausgeschüttet. Dieses hat einerseits eine entzündungshemmende Wirkung, andererseits schwächt es, wie das Adrenalin, das Immunsystem und bewirkt eine Blutzuckererhöhung mit eventueller diabetischer Stoffwechsellage. Darüber hinaus wirkt es ebenfalls gerinnungshemmend auf das Blut.¹⁴⁰ Besonders wenn die bereitgestellten Energiereserven nicht durch körperliche Aktion, wie in der Urzeit durch Flucht oder Angriff, abgebaut werden können, schwächen die Nebennierenhormone das zentrale Steuerungsorgan des Immunsystems, die Thymusdrüse. Eine Schwächung wird für die Entstehung und das Wachstum von Krebs verantwortlich gemacht.¹⁴¹ Eine weitere Schädigung droht durch nicht abgebaute Fettsäuren im Blut, die das Arterioskleroserisiko erhöhen und somit das Herz- und Hirninfarktrisiko steigern.¹⁴²

¹³⁷ vgl. J.. Lüder, (1998), S. 10, vgl. Pschyrembel Klinisches Wörterbuch, (1994), S. 20-21

¹³⁸ vgl. J.. Lüder, (1998), S. 8

¹³⁹ vgl. M. Burisch, (1994), S.46-47

¹⁴⁰ vgl. J.. Lüder, (1998), S. 31

¹⁴¹ vgl. M. Burisch, (1994), S.47

¹⁴² vgl. M. Burisch, (1994), S.47

3. Erschöpfungsstadium: Bleibt der Körper durch Dauerstress über lange Zeit in der Widerstandsphase, erschöpft irgendwann die Produktion der Hormone. Kann sich der Körper spätestens jetzt nicht erholen, droht ein funktioneller Zusammenbruch (Adaptionskrankheit) oder sogar der Tod.¹⁴³

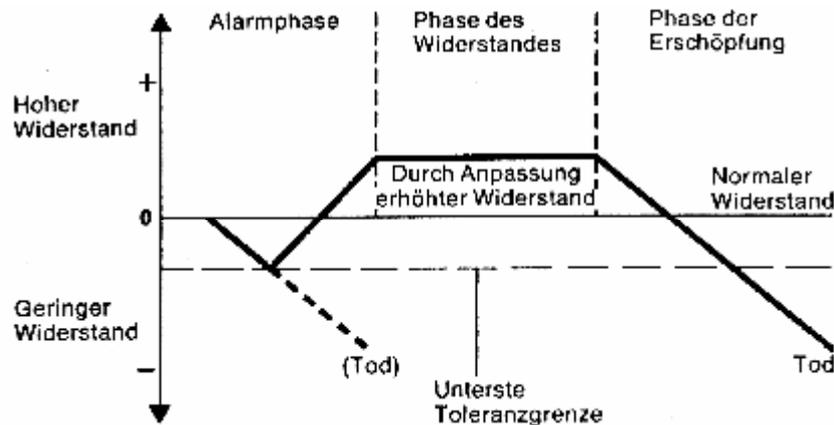


Abb.10 : Der Ablauf des allgemeinen Adaptionssyndroms

Quelle: J. Lüder, (1998), S. 15

Im Falle von Mobbing sähe die Grafik dann allerdings wie folgt aus:

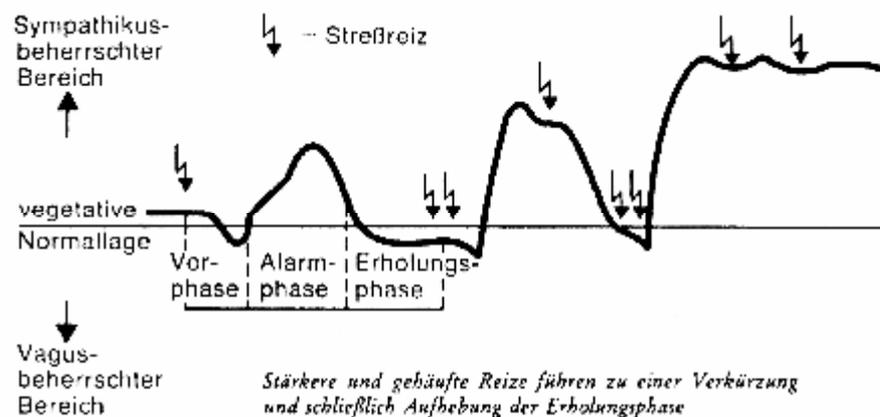


Abb.11 : Das „Allgemeine Adaptionssyndrom“ im Mobbing-Prozess (nach Vester 1978)

Quelle: B. Zuschlag, (2001), S. 87

¹⁴³ vgl. J. Lüder, (1998), S. 41

Die betroffene Person erhält keine Gelegenheit mehr sich zu erholen, da sie permanent neuen Stressreizen ausgesetzt ist.¹⁴⁴

Verschärft wird die Situation durch Stressreize, die das Opfer selbst erzeugt, indem es ständig über die Vorfälle nachdenkt, ein Abschalten der Gedanken scheint unmöglich. Enttäuschung und Wut über Verhalten von Vorgesetzten kommen hinzu.¹⁴⁵

Neben dem physiologisch geprägten Modell nach Selye gibt es noch ein anderes populäres und jüngerer, psychologisch geprägtes Modell nach Richard Lazarus, das kognitive Modell (1974). Lazarus ging davon aus, dass nicht die Charakteristika der Reize oder Situationen für die Stressreaktion von Bedeutung sind, sondern die individuelle kognitive (das Wahrnehmen betreffend, erkenntnismäßige) Verarbeitung des Betroffenen. Nach seinem Stressmodell wird jede neue oder unbekannte Situation in zwei Phasen kognitiv bewertet:

1. Primäre Bewertung: Bewertung, ob die Situation eine Bedrohung enthält

2. Sekundäre Bewertung: Bewertung, ob die Situation mit den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden kann.

Nur wenn die Ressourcen nicht ausreichend sind, wird eine Stressreaktion ausgelöst.¹⁴⁶

„Ressourcen sind alle verfügbaren Kräfte und Mittel in sich und in seiner Umwelt, die ein Mensch aktivieren kann,“¹⁴⁷ das heißt sowohl persönliche, innere Stärken, als auch soziale Unterstützung von außen.

Ein Reiz ist demnach nicht deshalb stressend, weil er, wie Selye annahm, eine bestimmte Intensität übersteigt, sondern er wird erst durch die subjektiven Wahrnehmungen und Bewertungen dessen, der ihn erlebt, zu einem Stressreiz. Lazarus unterscheidet nach der Frage, ob das Individuum glaubt, die

¹⁴⁴ vgl. R. D. Brinkmann, (2002), S. 22

¹⁴⁵ vgl. R. D. Brinkmann, (2002), S. 22

¹⁴⁶ vgl. W. Stangl, online Text

¹⁴⁷ Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, P. Franzkowiak, (2003), S. 19

Situation kontrollieren zu können und ob die Gefahr höher eingeschätzt wird als die eigenen Kräfte.¹⁴⁸

„Interpretieren wir einen Stressor so, dass er unser Handlungspotential überfordert, so schaffen wir eine sich selbst erfüllende Prophezeiung: Wahrscheinlich werden wir versagen, selbst wenn wir objektiv in der Lage wären mit der Herausforderung angemessen umzugehen.“¹⁴⁹ Dieses Phänomen wurde bereits in Kapitel 3.1 beschrieben.

Schlussfolgernd können Mobbingopfer die Situation nicht beherrschen, also wird jede Situation als bedrohend gewertet und somit sind auch nach Lazarus die Opfer einem permanenten Stressreiz ausgesetzt.

Stressfolgen:

Die folgende, nicht abschließende Aufzählung soll einen Überblick über mögliche Folgen von Stress und somit auch Mobbing aufzeigen:

1. **Kognitive Überforderungsreaktionen:**
Konzentrationsstörungen, Gedächtnisstörungen, Realitätsflucht, Wahrnehmungsverschiebung, Alpträume, u.a.
2. **Emotionale Überforderungsreaktionen:** Angstgefühle, Nervosität, Gereiztheit, Depressionen, Gefühl des Ausgebranntseins (Burnout), u.a.
3. **Vegetative Überforderungsreaktionen:** Herz-Kreislauf-Beschwerden, steigendes Herzinfarkttrisiko, Magen-Darm-Beschwerden, Magengeschwür, Schlafstörungen, Infektionsanfälligkeit, Verschiebung des Hormonhaushaltes, Hautveränderungen, Migräne, u.a.
4. **Muskuläre Überforderungsreaktionen:**
Rückenschmerzen, Krampfneigung, Kopfschmerzen, leichte Ermüdbarkeit, u.a.¹⁵⁰

¹⁴⁸ vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, P. Franzkowiak, (2003), S. 19

¹⁴⁹ P. G. Zimbardo, (1995), S. 577

¹⁵⁰ vgl. A. Wagner-Link, (1996), S.51-52

Leymann stellte bei seinen Untersuchungen einen typischen Ablauf von Stressfolgen fest: Zu Beginn stellen sich vereinzelt Symptome ein, wie etwa Schlafstörungen, Nervosität, gedrückte Stimmung usw. Wird der Druck verstärkt bis hin zum Terror, kann es zur Posttraumatischen Störung kommen, die sich in einer allgemeinen Angststörung manifestieren kann.¹⁵¹

7.1.2 Psychische Beschwerden

Wie bereits erwähnt sind Mobbingfolgen eher psychischer denn physischer Natur. Auch die Stresssymptome sind nicht in erster Linie körperlichen Ursprungs, sondern werden erst durch die psychische Belastung ausgelöst.

Besonders zu erwähnen sind in Verbindung mit Mobbing die Posttraumatische Belastungsreaktion sowie Depressionen und Angst, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll.

Angst:

Angst ist ein „mit Beklemmung, Bedrückung, Erregung, oft auch mit quälender Verzweiflung einhergehender Gefühlszustand (...). Angst ist existentiell, d.h., sie entsteht reaktiv auf jede real erlebte oder auch bloß vorgestellte, häufig nicht einmal voll bewusste Lebensbeeinträchtigung oder -bedrohung.“¹⁵²

Mobbing erzeugt Angst vor realen Bedrohungen, etwa die Angst vor Arbeitsplatzverlust. Durch Unwissenheit der Führungsebene über die Vorgänge kann es passieren, dass das Opfer seinen Arbeitsplatz verlassen muss. Je länger Mobbinghandlungen auf ein Opfer einwirken, umso stärker werden die Ängste und es kann zu einer generalisierten Angststörung kommen.¹⁵³

Kennzeichnend für diese Störung sind eine übertriebene, dauerhafte und ungerechtfertigte Angst um alle möglichen Dinge, „z. B. Sorgen um das (tatsächlich nicht gefährdete) Leben von

¹⁵¹ vgl. H. Leymann, (1993), S. 108ff.

¹⁵² Schülerduden Psychologie (1996), S.26

¹⁵³ vgl. H. Leymann, (1993), S. 112

Familienangehörigen.“¹⁵⁴ Langfristig leiden diese Personen an Angstmerkmalen wie Unruhe, Erschöpfung, Schlafstörungen, Reizbarkeit usw.¹⁵⁵

Laut Mobbingreport gaben 53,2 Prozent der Befragten (schriftliche Befragung: n = 1.316, Mehrfachnennung möglich) an, infolge des Mobbing unter Angstzuständen zu leiden.¹⁵⁶

Bekommt der Mobbingtäter mit, dass sein Opfer Angst hat, kann es dazu führen, dass der Täter sich dadurch sogar gereizt fühlt und seine Quälereien noch verstärkt. Das Opfer ist in einer Art Teufelskreis, denn Appelle an Mitleid oder Anstand bewirken nichts, denn der Mobber will quälen und Ängste und Unsicherheiten verstärken.¹⁵⁷

Posttraumatische Belastungsreaktion (PTBR oder PTB) (englisch: PTSD: post traumatic stress disorder):

Im Englischen als PTSD bezeichnet, gibt es im deutschen verschiedene Bezeichnungen für dieses Krankheitsbild. Geläufig ist die Abkürzung PTSD, die der Einfachheit halber hier weiterhin verwendet wird.

Definiert wird PTSD als „fortdauernde, massive Angstzustände mit psychovegetativer Begleitsymptomatik in der Folge von traumatischen Ereignissen wie Unfällen, Katastrophen, Kriegsgeschehen, Entführungen, Vergewaltigungen, Misshandlungen usw.“¹⁵⁸

Der Definition nach gehören Mobbingopfer nicht zu den typischen PTSD-Patienten, da sie keine der genannten Katastrophen in Bezug auf Mobbing durchlebt haben. Umso tragischer ist es, dass Mobbing eine derartige Störung auslösen kann. Eine durch Leymann durchgeführte schwedische Studie machte deutlich, dass die Befragten häufig unter denselben Symptomen leiden wie

¹⁵⁴ Bertelsmann Lexikon Psychologie, (1995), S. 27

¹⁵⁵ vgl. Bertelsmann Lexikon Psychologie, (1995), S. 27

¹⁵⁶ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langenhoff, (2002), S. 77

¹⁵⁷ vgl. H. Kellner, (1999), S.80

¹⁵⁸ Bertelsmann Lexikon Psychologie, (1995), S. 368

Katastrophenopfer.¹⁵⁹ Auch der Facharzt Franz Engels, Facharzt für

Psychiatrie und Psychotherapie, erlebt in seiner Praxis Mobbingopfer, die unter den Symptomen des PTSD zu leiden haben.¹⁶⁰

Typisch bei PTSD sind die sogenannten „Flashbacks“ oder „Rückblenden“, die das Opfer die Gefühle von Furcht und Schrecken immer wieder durchleben lassen.¹⁶¹

Diagnosekriterien des PTSD sind:

„1. Beständiges Wiedererleben einer der folgenden Formen:

- Wiederholte, sich aufdrängende Erinnerungen
- wiederkehrende belastende Träume
- plötzliche Handlungen oder Gefühle, als ob das traumatische Ereignis wiedergekehrt wäre
- intensives Leiden, wenn daran erinnert wird

2. Anhaltendes Vermeiden von Reizen, die mit dem Trauma zusammenhängen:

- Vermeidung entsprechender Gedanken, Gefühle oder Gespräche
- Vermeidung entsprechender Aktivitäten, Orte oder Personen

3. Anhaltende Symptome erhöhter Erregung (...):

- Ein- und Durchschlafstörungen
- Reizbarkeit oder Wutausbrüche
- Konzentrationsschwierigkeiten
- extrem erhöhte Aufmerksamkeit
- übertriebene Schreckreaktion.“¹⁶²

Zur Dauer bzw. Intensität der Mobbinghandlungen gibt es bisher keine gesicherten Daten, die Aufschluss darüber geben könnten, ob und wann ein Mobbingbetroffener an einer PTSD leiden wird.

¹⁵⁹ vgl. H. Leymann,(1993), S.110 ff.

¹⁶⁰ vgl. F. Engels, Online Text

¹⁶¹ vgl. J. Lüder, (1998), S. 98

¹⁶² J. Lüder, (1998), S. 98

Depressionen

Depression wird definiert als „ein Zustand von Traurigkeit, Hoffnungslosigkeit und Erregung oder Passivität, der Tage bis viele Wochen anhalten kann (...).“¹⁶³ Die Ursachen für Depressionen sind vielfältig und kommen häufig als Reaktion auf ein belastendes Ereignis vor (reaktive Depression), wie es im Fall von Mobbing beispielhaft vorliegt.¹⁶⁴

Depressionen sind häufige Erkrankungen. Derzeit sind ca. 6,3% der Bevölkerung im Alter von 18 bis 65 Jahren in Deutschland an einer behandlungsbedürftigen Depression erkrankt. Das sind in Deutschland ca. 3,1 Mio. Menschen.¹⁶⁵

Leymann geht davon aus, dass ein bestimmter Verlauf nahe liegt, wenn Mobbing ungebremst besteht. Nach etwa einem halben Jahr kommt es zu manifesten psychischen Problemen, die sich nach etwa einem Jahr zu einer generellen Angststörung entwickeln. Nach ca. eineinhalb Jahren gerät das Opfer in schwerste Depressionen. Das größte Risiko liegt nun darin, dass dieser Zustand chronisch wird, welches nach dem ca. zweiten bis vierten Mobbingjahr der Fall ist. Nach Leymanns Erfahrungen kommen die Opfer in einen Zustand schwerster Depressionen, die mit Phobien einhergehen können. Die Patienten werden bettlägerig und menschenfeindlich. Oft möchten sie nicht einmal mehr Kontakt zu ihren Verwandten haben.¹⁶⁶

Nicht nur vom subjektiven Erleben her, sondern auch objektiv gesehen ist die Depression eine schwere, oft lebensbedrohliche Erkrankung. Hier ist die Gefahr der Suizidversuche und der Suizide (Selbsttötungen) zu nennen. Fast alle Patienten mit schweren Depressionen haben zumindest Suizidgedanken. Bis zu 15% der Patienten mit schweren depressiven Störungen versterben durch Suizid. Etwa die Hälfte der Patienten mit

¹⁶³ Schülerduden Psychologie, (1996), S.70

¹⁶⁴ vgl. Schülerduden Psychologie, (1996), S.70

¹⁶⁵ Wittchen, H.U. u.a., (2000), S. 4-10

¹⁶⁶ vgl. H.Leymann, (1993), S. 113-114

depressiven Störungen begeht in ihrem Leben einen Suizidversuch.¹⁶⁷

Neben der traurigen Grundstimmung leiden depressive Menschen in der Regel an mangelndem Antrieb und wenig Energie, sind oft nicht in der Lage, kleinste Entscheidungen zu treffen, haben die Fähigkeit verloren, Freude zu empfinden, haben Konzentrationsstörungen, Schuld- und Minderwertigkeitsgefühle oder Angst. Hinzu kommen in den meisten Fällen körperliche Missempfindungen wie Schlafstörungen oder Appetitmangel.¹⁶⁸

Leymann beschreibt neben Ängsten und Depressionen auch Opfer, die in einer Obsession oder so genannter Rechthaberei enden. Im Gegensatz zur schwermütigen Gefühlslage der Depression weisen Menschen mit einer Obsession ein extrem hohes Verhaltenstempo auf, sowohl bei der Beurteilung von Menschen und Dingen als auch beim Sprechen und erzählen. Die Opfer sind wie verrannt in Ideen, die ihr Schicksal erklären sollen und sagen den Mobbingtätern die übelsten Motive nach. Menschen in einer solchen Situation erleiden häufig einen Verlust an Vertrauen in die Gesellschaft und zu anderen Menschen. Durch ein solches Verhalten werden die Opfer letztlich vom Mobbing selbst befreit, denn sie werden arbeitsunfähig, die negative Einschätzung der Umwelt bleibt allerdings bestehen.¹⁶⁹

Neben den psychischen Auswirkungen greifen viele der Mobbingbetroffenen zu Alkohol oder Medikamenten, mit allen denkbaren körperlichen und psychischen Konsequenzen einer möglichen Abhängigkeit.¹⁷⁰ Und laut Mobbingreport haben Acht von 492 abgeschlossenen Mobbingfällen einen

¹⁶⁷ vgl. U.Hegerl, Online Text

¹⁶⁸ vgl. U.Hegerl, Online Text

¹⁶⁹ vgl. H. Leymann, (1993), S.114-115

¹⁷⁰ vgl. R. D. Brinkmann, (2002), S. 32

Selbstmordversuch hinter sich, alle, nach Leymann, in der vierten Phase eines Mobbingverlaufs.¹⁷¹

8. Strategien zur Prävention von Mobbing

Hat Mobbing erst einmal begonnen, kann der Betroffene selbst kaum noch etwas tun.¹⁷² Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass Mobbing gar nicht erst aufkommen darf oder möglichst in seinem Anfangsstadium gestoppt werden muss. Zu erreichen ist dies über Präventionsmaßnahmen.

„Unter Prävention versteht man die Verhütung von Krankheiten durch Ausschalten von Krankheitsursachen, durch Früherkennung und Frühbehandlung oder durch die Vermeidung des Fortschreitens einer bestehenden Krankheit.“¹⁷³

Esser und Wolmerath bezeichnen Prävention schlicht als Vorsorge, Verhütung, Vorbeugung sowie Risikominderung.¹⁷⁴ In diesem Fall ist die medizinische Dimension weniger deutlich, was im Kontext von Mobbing durchaus Sinn macht, da es sich bei Mobbing nicht in erster Linie um ein medizinisches Problem handelt.

Nach der Methodik lassen sich vor allem zwei Ansätze der Prävention unterscheiden: Verhaltensprävention und Verhältnisprävention. Welche Möglichkeiten sich unter diesen beiden Konzepten ergeben, soll im Folgenden näher erläutert werden.

8.1 Verhältnisprävention

„Die Verhältnisprävention steht für Strategien, die auf die Kontrolle, Reduzierung oder Beseitigung von Gesundheitsrisiken in den Umwelt- und Lebensbedingungen, auf die Verringerung oder Beseitigung von Krankheitsursachen (...) in den allgemeinen

¹⁷¹ vgl. B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langenhoff, (2002), S. 104

¹⁷² vgl. H. Leymann, (1993), S. 149

¹⁷³ Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, P. Franzkowiak, (2003), S.179

¹⁷⁴ vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 88

Lebens-, Arbeits- und Umweltverhältnissen, bzw. auf die Herstellung gesunder Verhältnisse abzielen.“¹⁷⁵

Ein klassisches Feld der Verhältnisprävention ist die Veränderung der Arbeitsbedingungen in den Betrieben, wie z.B. die Humanisierung der Arbeit.¹⁷⁶

Wie bereits in Kapitel 6.2 erklärt wurde, können organisatorische Missstände eine Ursache für Mobbing sein.

Leymann macht deutlich, dass bei näherer Betrachtung der Maßnahmen die Existenz der unterschiedlichen Mobbing-Phasen, nicht in Vergessenheit geraten darf. Je nachdem, welches der fünf verschiedenen Stadien das Opfer durchlebt, müssen entsprechende Mittel gegen das Fortschreiten des Verlaufs angewandt werden. Demnach kommt es vor allem zu Beginn des Prozesses oder bereits während einer gewöhnlichen Konfliktsituation, zum Einsatz präventiver Maßnahmen. Interventionsmaßnahmen dagegen werden erst in den späteren Mobbing-Phasen durchgeführt. Das Opfer selbst ist dann häufig nicht mehr in der Lage, den Verlauf aus eigener Kraft zu beenden, so dass der Eingriff meistens durch die Unternehmensleitung oder anderer indirekt beteiligter Parteien erfolgt.¹⁷⁷

Arbeitsgestaltung und Arbeitsplatzbedingungen

Die Aufgabe des Betriebs besteht im Wesentlichen darin, Mobbing am Arbeitsplatz erst gar nicht aufkommen zu lassen. Für effektive Präventionsmaßnahmen der Arbeitsgestaltung im Unternehmen ist es von großer Bedeutung, diese auf die Ansprüche der Mitarbeiter auszurichten. Nur unter der Voraussetzung, dass die Bedürfnisse der Arbeitnehmer erfüllt sind, können Stressreaktionen vermieden und konfliktbelastete Situationen eingedämmt werden.¹⁷⁸

Die Arbeitsgestaltung nimmt folglich erheblichen Einfluss auf die Motivation und Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter und wird

¹⁷⁵ vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, M. Lehmann, (2003), S.239

¹⁷⁶ vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, M. Lehmann, (2003), S.239

¹⁷⁷ vgl. H. Leymann, (1993), S. 149

¹⁷⁸ vgl. E. Diergarten, (1994), S. 133

demnach als Anreiz für die zu erbringende Leistung verstanden.¹⁷⁹ Zur Motivationssteigerung könnten beispielsweise die Handlungsspielräume der Mitarbeiter ausgedehnt werden. Um den Arbeitsalltag und die Arbeit selbst flexibler und ansprechender zu gestalten, dienen beispielsweise Instrumente aus der Betriebswirtschaft wie Job-Rotation (Arbeitsplatz- bzw. Aufgabenwechsel), Job-Enlargement (Erweiterung der Arbeitsaufgaben auf gleichem Niveau) oder Job-Enrichment (Erweiterung der Arbeitsaufgaben auf höherem Niveau), zur Motivation und Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter beisteuern.¹⁸⁰

Auch Gruppenarbeit erhöht die Leistungseffizienz beträchtlich, da die Möglichkeit der Kommunikation und Kooperation mit den anderen Mitgliedern besteht. Der Handlungsspielraum wird erweitert, die Notwendigkeit der Kommunikation erkannt, so dass die Mitarbeiter eigenverantwortlich und motiviert zur Erfüllung der gesetzten Ziele beitragen können.¹⁸¹

Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit

Ein schlechtes Betriebsklima fördert feindselige Angriffe und somit Mobbing.¹⁸² Höchste Prioritäten des Unternehmens sollten deshalb das frühzeitige Erkennen und Beseitigen eines schlechten Betriebsklimas sein. Sobald die ersten Anhaltspunkte bezüglich einer Verschlechterung der Atmosphäre auftreten, ist es Aufgabe der Geschäftsführung, sich aktiv am Geschehen zu beteiligen. Erste Anzeichen für eine Verschlechterung der Stimmung äußern sich nach Resch oftmals wie folgt:

- Häufige Beschwerden der Mitarbeiter
- Nachlassen gemeinsam unternommener sozialer Aktivitäten wie zum Beispiel Geburtstagsfeiern oder Betriebsausflügen etc.
- Unachtsamkeit bezüglich gemeinsam genutzter Einrichtungen

¹⁷⁹ vgl. L. von Rosenstiel, (2000), S. 70

¹⁸⁰ vgl. A. Prosch, (1995), S. 116

¹⁸¹ vgl. E. Diergarten, (1994), S. 98-104

¹⁸² vgl. C. Kolodej, (1999), S. 107

- Nicht-Nutzung von Aufenthaltsräumen in der Frühstücks- oder Mittagspause
- Veröffentlichung von Problemen, die innerhalb der Abteilung bestehen
- Verbreiten von Gerüchten hinter dem Rücken des Kollegen.¹⁸³

Um die Situation zu verbessern, sollte die gesamte Personal- und Sozialpolitik des Unternehmens sowie die realisierten Führungs- und Arbeitstechniken überdacht werden. Weiterhin sollte das Unternehmen darauf achten, dem Arbeitnehmer ausreichende Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes zu bieten. Letztendlich spielt neben einer angemessenen Entgeltspolitik auch das Einbeziehen der Mitarbeiter in jegliche Firmenbelange und Entscheidungsprozesse eine große Rolle.¹⁸⁴

So interpretieren viele Autoren den Ausdruck Arbeitszufriedenheit als „zeitlich überdauernde relativ stabile Wertung betrieblicher Gegebenheiten.“¹⁸⁵ Anders formuliert lässt sich sagen, dass ein enger Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der Einstellung zur Arbeit bzw. zur Arbeitssituation besteht. Ob die Arbeitszufriedenheit des Arbeitnehmers erreicht wird, hängt daher von der Erfüllung einer Vielzahl verschiedener Kriterien ab. Rosenstiel, Molt und Rüttinger nennen in diesem Zusammenhang als Einflussfaktoren unter anderem die Arbeitsinhalte, die Arbeitsbedingungen, die Führung, die Kollegen, das Entlohnungs- und Sozialsystem, den Leistungserfolg, die Beförderung und einige weitere Komponenten, die für die Bestimmung der Arbeitszufriedenheit von enormer Bedeutung sind. Nur dann, wenn diese entsprechend den Bedürfnissen des Mitarbeiters erfüllt und gestaltet werden und dieser ein Motiv für sein Handeln erkennt, entwickelt sich die für die Arbeitszufriedenheit notwendige Motivation.¹⁸⁶

¹⁸³ vgl. M. Resch, (1994), S. 148-149

¹⁸⁴ vgl. W.-D. Kraus und R. Kraus, (2000), S. 41-42

¹⁸⁵ L. von Rosenstiel, W. Molt und B. Rüttinger, (1995), S. 238

¹⁸⁶ vgl. L. von Rosenstiel, W. Molt und B. Rüttinger, (1995), S. 238-239

Unternehmensphilosophie und -politik

Jeder Betrieb besitzt ein individuelles Unternehmensleitbild, das die Vision, das Image sowie das gesamte Unternehmen in der Öffentlichkeit und auch innerhalb der Organisation repräsentiert. Im Allgemeinen besteht die Unternehmensphilosophie aus einer Vielzahl von Firmengrundsätzen, verschiedenen Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die zur Motivation, Akzeptanz und Identifikation der Mitarbeiter beitragen sollen und somit den Erfolg des Unternehmens garantieren.¹⁸⁷ Vor allem aber in wirtschaftlichen Flautezeiten stehen die finanzielle Situation und die Machtverhältnisse im Vordergrund und das Wohl des Arbeitnehmers erscheint unwichtiger. Hat sich das Unternehmen bereits in ein Profit-Center verwandelt und sieht dabei das alleinige Ziel der Gewinnmaximierung vor Augen, dann werden nach und nach hoch qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte die entstehenden Mobbing-Strukturen erkennen und durch ihr Ausscheiden aus dem Betrieb einen erheblichen Personalmangel und eine daraus resultierende Minderung des Unternehmenserfolges verursachen.¹⁸⁸ Um Mobbing im Betrieb gar nicht erst aufkommen zu lassen, sollte die Philosophie insbesondere das Ziel verfolgen, die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen zu stärken, diesem anspruchsvolle und gleichzeitig realistische Funktionen und Zielsetzungen zu vermitteln sowie den Unternehmenszweck und die Tätigkeitsbereiche festzulegen. Nur so kann das Unternehmen von Anfang an herausstellen, dass Mobbing am Arbeitsplatz nicht geduldet und akzeptiert wird und effektive Präventionsmaßnahmen einer inneren Kündigung oder dem endgültigen Austritt aus dem Unternehmen vorbeugen sollen.¹⁸⁹

Offene Kommunikationsstruktur

Walter betont, dass ein einheitlicher Informationsstand aller Beteiligten und gleichzeitig ein gemeinsam verfolgtes Ziel für eine

¹⁸⁷ vgl. H.-J. Kratz, (1998), S. 36

¹⁸⁸ vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 156

¹⁸⁹ vgl. M. Holzbecher und B. Meschkutat, (2004), S. 31

Konfliktvermeidung von großer Bedeutung sind. Er weist außerdem darauf hin, dass das Anstreben unterschiedlicher Ziele zweier Mitarbeiter häufig Konfliktsituationen verursachen kann. Das allein ist allerdings nicht das Problem. Nur wenn Konflikte unbearbeitet bleiben, treten Schwierigkeiten auf. Diesbezüglich macht Walter deutlich, dass es vor allem die Unternehmenskultur selbst ist, die als zuverlässiges Frühwarnsystem fungiert, sofern diese offene Kommunikation und vor allem Konfliktbereitschaft als fundamentale Firmengrundsätze beinhaltet.¹⁹⁰ Als Lösungsansatz für Konfliktbearbeitung nennt Brinkmann das Entwickeln einer „Streitkultur“, die es ermöglichen soll, Arbeitsabläufe zu organisieren, Mitarbeitermeinungen zu integrieren und zu respektieren sowie Befragungen hinsichtlich der Karriereplanung der Firmenmitglieder durchzuführen, ohne dabei eine Eskalation der Situation zu provozieren.¹⁹¹ „Gewusst wie“ bezieht sich in diesem Fall insbesondere auf die Fähigkeit und Bereitwilligkeit, Konflikte offen auszutragen, diese im Voraus zu erkennen und eine adäquate Lösung für das Beseitigen der Streitpunkte zu finden. Um die notwendigen Kommunikationskanäle innerhalb der Organisation zu erweitern und dem Opfer somit Hilfe zu leisten, bedarf es, neben einer Konfliktbewältigungsstrategie, formeller Wege, die beispielsweise mittels eines Beschwerdesystems oder schriftlich festgelegter Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen eingeführt werden. Zur Veranschaulichung dient eine Musterbetriebsvereinbarung im Anhang.

Auch das Bestimmen einer Vertrauensperson bzw. einem Ansprechpartner kann ein wichtiger Bestandteil präventiver Vorkehrungen innerhalb des Unternehmens sein. Die für diese Funktion ausgewählte Person, oftmals ist es der Betriebsarzt, Betriebsrat oder eine Frauenbeauftragte, sollte mit dem Thema ausführlichst vertraut sein und gleichzeitig die für die Stelle

¹⁹⁰ vgl. H. Walter, (1993), S. 122

¹⁹¹ vgl. R. Brinkmann, (2002), S. 160

notwendige Qualifikation vorweisen, um eine effektive Beratung und Unterstützung des Opfers zu gewährleisten.¹⁹²

Als abschließende kommunikationsfördernde Maßnahme sei an dieser Stelle der Arbeit die Supervision genannt. Supervision im Unternehmen – das bedeutet vor allem Unterstützung, Konfrontation sowie neue Aussichten auf eine effektive Gestaltung der Arbeitssituation. Dabei beschäftigt sich diese Beratungsmethode insbesondere mit der Sicherung und Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen, der Kommunikationsfähigkeit innerhalb der einzelnen Teams sowie der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung der Arbeit.¹⁹³ Probleme und Konflikte sollen im Rahmen einer Prozessstruktur innerhalb einer Arbeitsgruppe durchleuchtet werden, um anschließend die Entwicklung passender Lösungsansätze und Handlungsstrategien zu ermöglichen.¹⁹⁴ Wesentliches Ziel der Supervision ist es, die Firmenmitglieder in Gruppengesprächen auf potentielle Konfliktsituationen und Problemfälle im Unternehmen vorzubereiten, so dass sich die Wahrscheinlichkeit für eine rechtzeitige Konflikterkennung und -bewältigung beträchtlich erhöht und Mobbing vermieden werden kann.

8.2 Verhaltensprävention

Verhaltensprävention ist ein Sammelbegriff für Strategien, die die Beeinflussung von gesundheitsrelevanten Verhaltensweisen beinhaltet.¹⁹⁵ Besonders im Bereich des Stressmanagements werden Programme der Verhaltensprävention eingesetzt, in Form von Aufklärung und Information.¹⁹⁶

Es gilt also das Verhalten der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass Mobbinghandlungen erst gar nicht entstehen und zwar aus der Einsicht aller Beteiligten in einem Betrieb.

¹⁹² vgl. A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 106-108

¹⁹³ vgl. DGSv, (2003), Online-Text

¹⁹⁴ vgl. ISCO AG, (2003), Online-Quelle

¹⁹⁵ vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, M. Lehmann, (2003), S.238

¹⁹⁶ vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, M. Lehmann, (2003), S.239

Hier vermischen sich Verhältnis- und Verhaltensprävention, denn ohne die Verhältnisänderung, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte durch organisatorisch festgelegte Schulungen zum Thema Mobbing eine Aufklärung erfahren, kann sich Verhalten diesbezüglich nicht ändern.

Wie bereits in Kapitel 6.1 erläutert wurde, liegen die Ursachen an sich nicht unbedingt im Opfer, mehr im Täter, welcher allerdings durch organisatorische Umstände in der Lage ist, Mobbing auszuüben.

Das wohl wichtigste Instrument zur Wandlung persönlicher Einstellungen stellt die Aufklärung über Mobbing dar.

Da Menschen nicht alle auf die gleiche Art Denken und Handeln, kommt es automatisch zu Konflikten. Manch einer weiß vielleicht gar nicht, dass sein als normal empfundenes Handeln bei einem Kollegen als Mobbing ankommt.¹⁹⁷ Erst der ausdrückliche Hinweis auf die schikanöse Wirkung seines Verhaltens wird den Täter möglicherweise zur selbstkritischen Reflexion und in der Konsequenz vielleicht zur Verhaltensänderung bringen.

Umgekehrt sollte bei allen in einem Betrieb arbeitenden Kollegen eine umfassende Selbstreflexion geübt werden, die es auch möglichen Opfern erleichtern kann, das eventuell aggressive Verhalten von Kollegen zu verstehen und dem entgegenzuwirken. Daher sollten Verhalten wie beispielsweise Arroganz oder Unzuverlässigkeit von der betreffenden Person frühzeitig selbst erkannt werden, um den Kollegen keinen Ansatz zu feindseligem Verhalten zu geben.¹⁹⁸

Gleiches gilt für Führungskräfte. Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, stellt eine firmenpolitisch angesetzte offene Kommunikationskultur mit Beschwerdewesen, gemäß der Verhältnisprävention, Führungskräfte voraus, die sich auf Konfliktgespräche einlassen wollen und können.

¹⁹⁷ vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 155

¹⁹⁸ vgl. B. Zuschlag, (2001), S. 31

Erreicht werden kann dies vor allem durch professionelle Schulungen der Führungspositionen, wie beispielsweise Trainings in Interaktion und Kommunikation.¹⁹⁹

Pantheoretisches Modell

Ein für das Umdenken bzw. Ändern von Verhaltensweisen geeignetes Programm könnte das aus den Gesundheitswissenschaften stammende Pantheoretische Modell sein. Es soll dazu dienen, eine vorher identifizierte Zielgruppe zu einer gewollten Einstellungs- und Verhaltensänderung zu bringen.²⁰⁰

Vier Kernprozesse können zugrunde gelegt werden:

Information /Training (..)	Informationsvermittlung im Sinne von Faktenvermittlung (...), Fähigkeitsbildung und - training (...)
Überzeugung (..)	Kommunikation (..), Soziale Bestätigung oder Verstärkung (...)
Motivation oder Anreiz (..)	Belohnung (..), Strafe (..)
Ermöglichung /Erleichterung (..)	Zugang und Verfügbarkeit (...), Barrieren (...)

Abb.12 : Kernprozesse und dazugehörige Veränderungsfaktoren im Pantheoretischen Modell

Quelle: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, A. Seibt, (2003), S.168

Information und Training dient dazu, ein bestimmtes Thema umfassend zu erläutern und ein gewünschtes Verhalten zu trainieren, bzw. zu unterlassen, indem Situationen identifiziert werden, in denen das unerwünschte Verhalten auftaucht, und anschließend Ersatzreaktionen zu üben.

¹⁹⁹ vgl. R. Brinkmann, (2002), S. 164

²⁰⁰ vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung ,A. Seibt, (2003), S.168

Unter **Überzeugung** werden der sprachliche Austausch untereinander, vor allem die hoffentlich positiven Effekte einer Verhaltensänderung, die Beobachtung des Umfeldes und eigene Reflektionsprozesse verstanden. Vor allem wenn angesehene Personen sich positiv äußern hat dies einen Effekt auf andere Kollegen. Diese soziale Bestätigung kann auch negativ sein, in der Form, dass sich der angesehene Kollege negativ über unerwünschtes Benehmen äußert. Dadurch wächst der Druck, das Ansehen wiederzuerlangen und sich zukünftig anders zu benehmen.

Motivation und Anreiz erreicht man über Belohnung des gewünschten Verhaltens bzw. Bestrafung von unerwünschtem Verhalten, wobei der Anreiz einer Belohnung eine weit größere Wirkung besitzt als eine Strafe.

Unter **Ermöglichung und Erleichterung** ist die Umgestaltung der Umwelt gemeint, dahingehend dass mögliche Barrieren, die eine Verhaltensänderung stören könnten, abgebaut werden, um das Ausführen eines erwünschten Verhaltens leichter zu machen als das Unerwünschte.²⁰¹

Ein auf Mobbing zugeschnittenes Programm könnte wie folgt aussehen:

1. Information /Training:

- Klärung der Frage: Wen kann es treffen? Wann, wie und warum kommt es zu Mobbing?
- Training einfacher Kommunikationsregeln, beispielsweise Verwendung von Ich-Sätzen. Hierbei wäre auch hilfreich, das Kommunikationsmodell nach Friedemann Schulz von Thun zu vermitteln, welches besagt, dass jede Botschaft auf verschiedene Weise gesendet, aber auch empfangen werden kann. Das bedeutet, dass eine Nachricht durchaus vom Empfänger anders

²⁰¹ vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, A. Seibt, (2003), S.168-169

verstanden werden kann, als sie vom Sender gemeint war, dies schließt auch die Körpersprache mit ein.²⁰²

- Ersatzreaktionen durchspielen, beispielsweise in Rollenspielen, so dass eine normalerweise durchgeführte Reaktion (z.B. Ignorieren von dauerndem Zu-spät-Kommen eines Kollegen) ersetzt wird durch eine Alternativreaktion (z.B. Kollegen auf das Verhalten ansprechen).

- Informationen über Zivilcourage vermitteln, damit es zukünftig weniger „Zuschauer“ bei Mobbing gibt und mehr Helfer im konkreten Fall.

- Sozialkompetenzen vermitteln, beispielsweise Schwächen eingestehen oder sich entschuldigen können.²⁰³

2. Überzeugen:

- Positive Effekte der Verhaltensänderung hervorheben: besseres Betriebsklima, dadurch ruhigeres Arbeiten, mehr Konzentration auf die Arbeit, dadurch besseres Betriebsergebnis.

3. Motivieren /Anreize schaffen:

- Belohnung: Anerkennung seitens der Führungsebene. Möglichkeit einer Betriebsfeier, wenn ein halbes Jahr ein gutes Betriebsklima herrscht.

- Bestrafung: Versetzung der mobbenden Person oder Kündigung, Meldung der mobbenden Person, dadurch Ächtung des Mobbers bei Kollegen und Vorgesetzten

4. Ermöglichung und Erleichterung:

- „Kummerbriefkasten“ einrichten, der für jeden unauffällig zu erreichen ist, Mobbingbeauftragten ernennen (beispielsweise aus dem Betriebsrat), Informationsmaterial für jeden zugänglich auslegen. Adressen von Anlaufstellen im Mobbingfall gut sichtbar anbringen (schwarzes Brett).²⁰⁴

Natürlich wäre ein solches Programm keine Garantie dafür, dass es in keinem Fall zu Mobbing kommt, aber es dient doch dazu,

²⁰² vgl. F. Schulz von Thun, (2004), S.14 ff.

²⁰³ H. Mück, (2006), Online Text

²⁰⁴ vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung ,A. Seibt, (2003), S.168-169

den Mitarbeitern eine tiefergehende Sicht in die Thematik zu geben, um so Situationen und sich selbst besser einschätzen zu können.

9. Interventionsmöglichkeiten im Mobbingfall

Kommt es doch einmal zu einem Mobbingkonflikt, sollte möglichst frühzeitig eingegriffen werden, um den Prozess zu stoppen.

Handlungsmöglichkeiten des Opfers

Vor allem in der Anfangsphase der Konfliktsituation hat der Betroffene eine Vielzahl von Möglichkeiten, seine missliche Lage zum Positiven zu wenden. Als Hilfsmittel dient in diesem Zusammenhang beispielsweise das Schreiben eines Mobbingtagebuchs, in dem das Opfer alle Ereignisse und Handlungen des Täters und der eigenen Person ausführlich dokumentiert. Zum einen soll das Tagebuch durch das Niederschreiben der Gefühle dazu beitragen, das Leiden des Betroffenen zu erleichtern. Zum anderen liefert die Dokumentation eventuell bei späteren arbeitsrechtlichen Schritten die genaue Beschreibung des Vorgangs bzw. einen wesentlichen Anhaltspunkt für alle nichtbeteiligten Parteien.²⁰⁵

Auch könnte sich in den frühen Phasen der Konflikteskalation das direkte Gespräch mit dem Täter oder einer dritten vermittelnden Person, beispielsweise dem Vorgesetzten, der hinzugezogen wird, als äußerst hilfreich erweisen. Die Unterredung sollte im Voraus sorgfältig geplant und vorbereitet werden und darauf abzielen, die existenten Konflikte offen anzusprechen, die jeweiligen Probleme und Anliegen der beteiligten Parteien vorzutragen sowie anschließend geeignete Lösungsansätze für eine weitere, konfliktfreie Zusammenarbeit zu unterbreiten und zu diskutieren.²⁰⁶

In späteren Mobbingstadien kann der Mobbing-Betroffene zu zivil- und strafrechtlichen Maßnahmen greifen, indem er die Täter auf

²⁰⁵ vgl. T. Ausfelder, (2000), S. 131-132, vgl. M. Resch, (1994), S. 174,

²⁰⁶ vgl. M. Resch, (1994), S. 174, vgl. J. Hesse und H. C. Schrader, (1995), S. 153-154

Beleidigung, üble Nachrede und Verleumdung verklagt. Dabei gestaltet sich die Argumentation vor Gericht oftmals problematisch, da der Kläger seine Glaubwürdigkeit erst einmal unter Beweis stellen muss und dass seine Geschichte der Wahrheit entspricht. Die Aussichten auf den Prozessgewinn sind dabei eher von geringem bis keinem Erfolg. Aufgrund mangelnder Beweise und unzureichender Rekonstruktion des „Tathergangs“ werden Verhandlungen meistens zu Gunsten der Täter entschieden.²⁰⁷

Handlungsmöglichkeiten der Kollegen

Hesse und Schrader schlagen dem Kollegen des Opfers zunächst vor, die neutrale Position des außenstehenden Beobachters zu bewahren, um die Konfliktsituation genauestens analysieren und einzuleitende Maßnahmen zur Konfliktlösung bedenken zu können. Hat sich der Mitarbeiter ausreichend informiert, kann er in einem Gespräch mit den betroffenen Personen versuchen, die eventuell bestehenden Missverständnisse zu klären oder Opfer und Täter von der Effizienz einer gemeinsamen Unterredung zu überzeugen. Auch tröstende und aufbauende Worte können hilfreich sein. Das Gefühl, da ist jemand, der einen versteht und sich für das Leiden interessiert, kann die psychische Belastung beträchtlich verringern und unter Umständen neue Hoffnung und Kraft aufleben lassen.²⁰⁸

Zudem sollte der eingreifende Kollege seine Sichtweise klarstellen und verdeutlichen, dass er die vorherrschende Situation am Arbeitsplatz nicht für gut befindet, diese keineswegs toleriert und bei Fortschreiten des Verlaufs weitere Personen wie beispielsweise den Betriebsrat oder den Vorgesetzten zur Unterstützung hinzuzieht. Auch kann der Mitarbeiter die Rolle des Vermittlers übernehmen, wenn dies von den Streitparteien gewünscht oder zugelassen wird, sowie den Entschluss fassen, durch das Einweihen weiterer Kollegen neue Verbündete zu

²⁰⁷ vgl. M. Resch, (1994), S. 175-178

²⁰⁸ vgl. I. Schild und A. Heeren, (2001), S. 158

gewinnen, die sich ebenfalls mit dem Opfer solidarisch erklären.²⁰⁹

Handlungsmöglichkeiten weiterer Interessenvertreter

Der Betriebsrat kann besonders in frühen Phasen eines Mobbingkonflikts als Vermittler dienen. In einem sachlichen und sehr gut geplanten Einzel- oder Gruppengespräch, bei dem der Betriebsrat eine neutrale Stellung einnimmt, werden die Ursachen der Auseinandersetzung offen zur Sprache gebracht sowie versucht, Lösungsansätze für eine weitere Vorgehensweise und Handhabung des Konflikts zu entwickeln.

In einem Stadium, in dem auch klärende Gespräche zu keinem akzeptablen Ergebnis mehr führen, sollte das Opfer seine Beschwerde in sachgerechter Form direkt an den Betriebsrat übergeben und darauf hoffen, dass dieser die Notlage erkennt und den Fall – bei Verweigerung des Vorgesetzten – an die Einigungsstelle weiterleitet.²¹⁰

Auch hat der Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz das Recht, bei mehrmaligen Übergriffen der gleichen Person, unabhängig davon, ob es sich um einen Kollegen oder den Vorgesetzten handelt, diesen von seinem Arbeitsplatz zu beseitigen, wenn er die Sanktionen des Betriebsverfassungsgesetzes missachtet. Eine Verletzung der gesetzlichen Regeln liegt dann vor, wenn eine Person beispielsweise aufgrund ihres Alters, des Geschlechts, der Nationalität, der Religion oder anderer charakteristischer Eigenschaften diskriminiert und ihre Würde als Mensch herabgesetzt wird.²¹¹ Letztlich entscheidet das Arbeitsgericht, ob die Forderung des Personalrates erfüllt wird.²¹²

Als weiteren wichtigen Interessenvertreter der Arbeitnehmerseite nennt Leymann die Gewerkschaften. Dabei könnte der Arbeitgeber beispielsweise externe Betriebsberater und

²⁰⁹ vgl. J. Hesse und H. C. Schrader, (1993), S. 146-147

²¹⁰ vgl. M. Resch, (1994), S. 181-183

²¹¹ vgl. M. Resch, (1994), 181-184

²¹² vgl. M. Resch, (1994), 183

fachkundige Mitglieder der Gewerkschaft beauftragen, die aufgrund ihrer entsprechenden Qualifikation den von Mobbing betroffenen Arbeitnehmern unterstützend zur Seite stehen können.²¹³

Handlungsmöglichkeiten der Führungskraft.

Als Verantwortliche für Mitarbeiter haben Vorgesetzte eine Fürsorgepflicht zu erfüllen, die sie beispielsweise in der Rolle eines unbeteiligten Beobachters wahrnehmen können, der im konkreten Konfliktfall als Vermittler oder Schlichter fungiert.²¹⁴

Befindet sich Mobbing noch in den frühen Phasen, dann besteht für den Vorgesetzten die Möglichkeit, in einem rechtzeitigen Konfliktgespräch die Parteien, meist getrennt voneinander, über die Situation am Arbeitsplatz zu befragen, die Konfliktursachen zu identifizieren sowie in einer anschließenden Analyse der Sachlage geeignete Lösungsansätze herauszuarbeiten. Der Vorgesetzte hat den Gesprächsteilnehmern daraufhin mitzuteilen, welche Mobbing-Handlungen er während des bisherigen Verlaufs beobachten konnte und zu verdeutlichen, dass er derartige Übergriffe unter seiner Führung nicht toleriert. Um den Ernst der Lage darzulegen, kann die Führungskraft mögliche Konsequenzen bei erneutem Auftreten der Handlungen androhen sowie einen weiteren Termin für ein wiederholtes Gespräch vereinbaren. Stellt sich in einer zweiten Unterredung heraus, dass erneut feindselige Angriffe verübt wurden, dann sollte der Vorgesetzte das Ankündigen von Zwangsmaßnahmen wie beispielsweise einer Abmahnung, keinesfalls unterlassen.²¹⁵

Ist der Prozess allerdings schon so weit vorangeschritten, dass der Vorgesetzte mit Gesprächen nichts mehr erreichen kann und sind auch alle anderen Versuche, den Vorgang zu stoppen, fehlgeschlagen, dann bleibt als Lösung noch das Hinzuziehen eines externen Beraters, der beispielsweise in Form der Supervision versucht, die Ursachen zu klären, die Situation zu

²¹³ vgl. H. Leymann (1993), S. 167

²¹⁴ vgl. R. Brinkmann, (2002), S. 116

²¹⁵ vgl. M. Resch, (1994), S. 180

analysieren um gemeinsam mit den Teilnehmern zweckmäßige Handlungsstrategien abzuleiten.²¹⁶

10. Schlusswort

Mobbing ist ein Phänomen, das mehr oder weniger in jedem Unternehmen vorkommen kann. Um alltägliche Konflikte nicht eskalieren zu lassen, ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter und Vorgesetzte im Betrieb sich über die Problematik bewusst ist und sich sowohl die wirtschaftlichen Einbussen, aber mehr noch die psychischen Leiden der Opfer vor Augen hält. Mobbing macht krank! Manchmal so sehr, dass die Betroffenen traumatisiert, schwerst depressiv und von Ängsten geplagt nie mehr arbeitsfähig sein werden. Im schlimmsten Fall bringen sie sich um.

Um so mehr muss darauf geachtet werden, dass Unternehmen ihre Organisationsstrategien und ihre Firmenethik überdenken, um bei Defiziten geeignete Maßnahmen, vor allem der Prävention, zu ergreifen. Denn hat sich ein Mobbingprozess erst einmal etabliert, ist es schwer diesen zu stoppen.

In Zeiten von Arbeitsplatzmangel und Ellbogenmentalität fällt es vielen Kollegen schwer, sich um ein harmonisches Miteinander zu Sorgen. Doch ein gutes Betriebsklima fördert die Produktivität und letztlich auch das Betriebsergebnis und verringert so die Wahrscheinlichkeit von betriebsbedingten Kündigungen.

Darüber hinaus ist es wichtig, ein stabiles Selbstbewusstsein zu entwickeln und sich um sozialen Rückhalt zu bemühen. Wer unangreifbar wirkt, hat bessere Chancen nicht als Opfer auserkoren zu werden als schüchterne Ja-Sager. Und mit einem stabilen sozialen Rückhalt in Familie und Freizeit lassen sich Probleme bei der Arbeit besser bewältigen.

Für die Zukunft wäre es also wünschenswert, dass sich möglichst viele Firmen der Mobbingthematik annehmen und diese unter der Belegschaft verbreiten, um Verständnis, Zivilcourage und

²¹⁶ vgl. A. Prosch, (1995), S. 132

Selbstreflexion zu fördern, damit Angst vor dem Arbeitsplatz gar nicht erst auftauchen kann.

11. Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen.....	10
Abb. 2: Angriffe auf die sozialen Beziehungen.....	11
Abb. 3: Angriffe auf das soziale Ansehen.....	13
Abb. 4: Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation.....	15
Abb. 5: Angriffe auf die Gesundheit.....	16
Abb. 6: Phasenmodell nach Leymann.....	17
Abb. 7: Verlauf von Mobbing.....	23
Abb. 8: Aktuelle, jährliche und gesamte Mobbing-Quote.....	28
Abb.9 : Auswirkungen von Mobbing auf den Betrieb.....	37
Abb.10 : Der Ablauf des allgemeinen Adaptionssyndroms.....	41
Abb.11 : Das „Allgemeine Adaptionssyndrom“ im Mobbing-Prozeß (nach Vester 1978).....	41
Abb.12 : Kernprozesse und dazugehöriges Veränderungsfaktoren im Pantheoretischen Modell.....	57

12. Literaturverzeichnis:

Ausfelder, Trude: Mobbing – Konflikte am Arbeitsplatz erkennen, offen legen und lösen, München, 2000

Beermann, Beate, Meschkutat, Bärbel: Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Streß und Belästigung, Dortmund, 1995 (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hrsg.), Sonderschrift S 38)

Bertelsmann Lexikon der Psychologie, Gütersloh, 1995

Brinkmann, Ralf D.: Mobbing, Bullying, Bossing – Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg, 2002

Brockhaus, 2005,
<http://www.brockhaus.de/suche/index.php?begriff=mob&bereich=mixed#inhalte>, (Stand: 12.11.2005)

Brommer, Ulrike: Mobbing – Psycho-Krieg am Arbeitsplatz und was man dagegen tun kann, München, 1995

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Wenn aus Kollegen Feinde werden, Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing, Dortmund, 2004

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: Leitbegriffe der Gesundheitsförderung, Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden in der Gesundheitsförderung, Schwabenheim a. d. Selz, 2003 (Reihe „Blickpunkt Gesundheit“ 6)

Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung, Berlin, Heidelberg, 1994

DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., 2005,
http://www.dgsv.de/service_az.htm, (Stand: 1.12.2005)

Dick, Ulla: Keine Angst vor Mobbingfallen: Mit schwierigen Situationen im Berufsleben umgehen, Frankfurt am Main, 2001

Diergarten, Eckhard: Mobbing: Wenn der Arbeitsalltag zum Alptraum wird, Köln, 1994

Engels, Franz: Psychatriegespräch, 2005,
http://www.psychiatriegespraech.de/sb/mobbing/mobbing_aetiol.php, (Stand: 02.01.2006)

Esser, Axel, Mobbing: Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung / von Axel Esser und Martin Wolmerath, Frankfurt am Main, 2003

- Hegerl, Ulrich: Unterschätzte Krankheit, 2000,
<http://www.kompetenznetz-depression.de/>, (Stand: 03.01.2006)
- Hesse, Jürgen und Schrader, Hans Christian, Krieg im Büro, Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst, Frankfurt am Main, 1995
- Holzbecher, Monika, Meschkutat, Bärbel: Mobbing am Arbeitsplatz – Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien, Dortmund, 2004 (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Sonderschrift S 49),
- Huber, Brigitte: Psychoterror am Arbeitsplatz – Mobbing , Niedernhausen, 1993
- IG Metall : Mobbing – wo andere leiden, hört der Spaß auf, Frankfurt am Main, 1997
- ISCO-AG, Supervision in Unternehmen, 2005,
<http://www.isco-ag.de/firmen/supervision.html>, (Stand 16.01.2005)
- Kellner, Hedwig: Konflikte verstehen, verhindern, lösen, Konfliktmanagement für Führungskräfte, München, Wien, 1999
- Kolodej, Christa: Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung, Wien, 1999
- Kratz, Hans-Jürgen: Mobbing, erkennen, ansprechen, vorbeugen, Wien, 1998
- Kraus, Wolf-Dieter: Mobbing: Die Zeitbombe am Arbeitsplatz / von Wolf-Dieter Kraus und Renate Kraus, Renningen-Malmsheim, 2000
- LEO – Link Everthing Online, 2005,
<http://dict.leo.org/?search=to+mob&searchLoc=0&relink=on&spellToler=std§Hdr=on&tableBorder=1&cmpType=relaxed&lang=de>, (Stand: 3.12.2005)
- Leymann, Heinz: Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek bei Hamburg, 1993
- Leymann, Heinz: Der neue Mobbing-Bericht, Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote, Reinbek bei Hamburg, 1995
- Lüder genannt Lühr, Jürgen: Das Stress-Lexikon, Heidelberg, 1998
- Meschkutat, Bärbel, Stackelbeck, Martina und Langehoff, Georg: Der Mobbing-Report, Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Dortmund, Berlin, Dresden, 2002
- Meyer enzyklopädisches Lexikon, 25 Bände, Band 16, Mannheim, 1976

Moebius, Monica, Psychoterror im Betrieb, Psychologie heute, Arbeit: Die seelischen Kosten, Weinheim, Basel, 1988

Mück, Herbert: Angst, Depression und Psychosomatik (2006),
http://www.dr-mueck.de/HM_Stress/HM_Sozialkompetenz.htm, (Stand: 06.01.06)

Neuberger, Oswald: Mobbing, Übel mitspielen in Organisationen, München, 1999

Prosch, Alexandra: Mobbing am Arbeitsplatz, Literaturanalyse mit Fallstudie, Konstanz, 1995

Pschyrembel Klinisches Wörterbuch, Sonderausgabe Klinisches Wörterbuch,
257. Auflage, Berlin, 1994

Resch, Martin: Wenn Arbeit krank macht..., Frankfurt/Main, Berlin, 1994

Rosenstiel, Lutz von: Organisationspsychologie / von Lutz von Rosenstiel, Walter Molt, Bruno Rüttinger, Stuttgart, Berlin, Köln, 1995

Schild, Ihno: Konflikteskalation am Arbeitsplatz: Möglichkeiten der Prävention und Intervention / von Ihno Schild; Andreas Heeren, München, 2001

Schüler-Duden Psychologie, Meyers Lexikonredaktion, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich, 1996

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1, Störungen und Klärungen, Reinbeck bei Hamburg, 2004

Selye, Hans: Stress, Lebensregeln vom Entdecker des Stress-Syndroms, Reinbeck bei Hamburg, 1982

Stangl, Werner: Stresstheorien, 2004,
<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/EMOTION/Stresstheorien.shtml>, (Stand: 04.12.2005)

Statistisches Bundesamt: Erwerbstätige im Dezember 2000 in Deutschland,
<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2001/p0810031.htm>, (Stand: 20.12.2005)

Wagner-Link, Angelika: Sackgasse Stress?: Bewältigungsstrategien bei Krankheit und während der Genesung; mit persönlicher Stressanalyse und Übungsanleitungen, Stuttgart, 1996

Walter, Henry: Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz: Konflikte erkennen, offenlegen und lösen, Frankfurt/Main; New York, 1993

Wittchen, H.U., Müller, N., Pfister, H., Winter, S., & Schmidtkunz, B.: Erscheinungsformen, Häufigkeit und Versorgung von Depressionen. Ergebnisse des bundesweiten Gesundheitssurveys „Psychische Störungen“. Fortschritte der Medizin, o.A. O., 2000

Zapf, Dieter: Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43. Jg., Heft 1, Göttingen, 1999

Knorz, Carmen und Zapf, Dieter: Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40. Jg., Heft 1, Göttingen, 1996

Zimbardo, Philip G.: Psychologie, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Budapest, Hong Kong, London, Mailand, Paris, Tokyo, 1995

Zuschlag, Bernd: Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen, 1994

13. Anhang:

Eckpunkte für eine Betriebs – bzw. Dienstvereinbarung zur Mobbingproblematik:
<p><u>Überschrift:</u></p> <ul style="list-style-type: none">•z.B. >Betriebsvereinbarung zu sozialem Umgang im Betrieb< oder >Dienstvereinbarung für ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz<
<p><u>Geltungsbereich:</u></p> <ul style="list-style-type: none">•Grund für den Abschluss der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung•Absichten und Ziele <p>Geltungsbereich:</p> <ul style="list-style-type: none">•Räumlich: für welche(n) Betrieb€, Abteilung(en)...•Persönlich: alle im Betrieb Tätigen (Stammebelegschaft, Geschäftsleitung (...))•Zeitlich: sofern die Geltungsdauer der Betriebsvereinbarung (z.B. aus Gründen ihrer Erprobung) befristet sein sollte
<p><u>Begriffserklärung und Reichweite:</u></p> <ul style="list-style-type: none">•Definition von Mobbing•Aufzählung von Mobbinghandlungen (nicht abschließender Katalog, der bei Bedarf ergänzt werden kann)•Abgrenzung von Verhaltensweisen, die nicht Mobbing sind•Einbeziehung von Verhaltensweisen, die nicht Mobbing sind, allerdings wie Mobbing betrachtet werden (z.B. Diskriminierung)
<p><u>Verhaltenskodex:</u></p> <ul style="list-style-type: none">•Aufzählung von einzelnen Verhaltensanforderungen•Verbot unerwünschter Verhaltensweisen•Umgang mit Problemen sowie Konfliktsituationen im Betrieb bzw. in der Dienststelle
<p><u>Betriebsklima:</u></p> <ul style="list-style-type: none">•Festschreibung von Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas•Zeitpunkt, Ort und Art der Maßnahmen•Kostentragung

Konfliktlösungsverfahren:

- Regelung des Verfahrens zur Bewältigung von Konfliktsituationen
 - Maßnahmenkatalog/Stufenplan
 - Einschaltung externer Personen (z.B. Selbsthilfegruppen, Arzt, Psychologe)
- Hilfe für Mobbingbetroffene:
- Angebot von (therapeutischen) Maßnahmen und Hilfen (z.B. Gespräche, Vertrauen schaffen, Ängste abbauen)
 - Zeitpunkt, Ort und Art der angebotenen Maßnahmen
 - Freistellung für die Teilnahme an den Maßnahmen
 - Kostentragung

Sanktionen (falls gewünscht).

- Aufzeigen der Sanktionsmittel (z.B. Ermahnung, Abmahnung, Geldbuße, (...))
- Welche Sanktionsmittel kommen wann in Betracht
- Regelung des Verfahrens der Sanktionierung (z.B. Beteiligung des Betriebs- bzw. Personalrats, Anhörung des Betroffenen, Aufklärung des Sachverhalts, Anrufung der Schlichtungsstelle (...))

Mobbingbeauftragter bzw. Betriebliche Anlaufstelle für

Mobbingbetroffene:

- Funktion und Aufgabe
- Stellung (Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats oder Beauftragung einer externen Person)
- Ausstattung (z.B. Büro, Bücher, PC, Schreibkraft)
- Hinzuziehung externer Personen (z.B. Rechtsanwälte, Ärzte, Sachverständige)
- Schulung und Bildung
- Kostentragung

Sensibilisierung und Qualifizierung:

- Maßnahmen zur Sensibilisierung und Qualifizierung von Vorgesetzten und Beschäftigten (z.B. Vorträge, Seminare)
- Zeitpunkt, Ort und Art der Durchführung der Maßnahmen
- Freistellung für die Teilnahme an den Maßnahmen
- Kostentragung

Schlichtungsstelle:

- Zuständigkeit (bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebs- bzw. Personalrat und Arbeitgeber bzw. Dienststellenleiter, die sich aus der Anwendung der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung ergeben)
- Besetzung
- Verfahren
- Hinzuziehung von Sachverständigen
- Kostentragung

Schlussbestimmungen:

- Information (Verteilung der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung an den Adressatenkreis, Aushang am schwarzen Brett, Erläuterungen (...) auf einer Betriebs- bzw. Personalversammlung)
- Salvatorische Klausel
- Pflicht zur Fortschreibung der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung im Bedarfsfall
- Inkrafttreten (einer unbefristeten Betriebsvereinbarung; s.a. den Eckpunkt >zeitlicher Geltungsbereich<), Kündigung und Nachwirkung der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung

Quelle: A. Esser, M. Wolmerath, (2003), S. 113-114