

Mobbing

Ablauf, Prävention und Intervention

Mobbing beinhaltet, dass jemand am Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbingbetroffene unterlegen ist. Wenn man etwas als Mobbing bezeichnen möchte, dann muss dies häufig und wiederholt auftreten und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Es handelt sich nicht um Mobbing bei einmaligen Vorfällen. Es handelt sich auch nicht um Mobbing, „wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten“ (Zapf, 1999).

Ist Mobbing arbeitsrechtlich verboten? Mobbing ist als Eingriff in das durch Artikel 1 und 2 Grundgesetz geschützte allgemeine Persönlichkeitsrecht, die Ehre und die Gesundheit anzusehen. Welche rechtlichen Folgerungen sich hieraus ergeben, hängt von der Art und dem Inhalt des geltend gemachten Rechts oder der Verpflichtung ab. Es können sich hieraus Pflichten des Arbeitgebers und der Arbeitnehmervertretung sowie Ansprüche der Arbeitnehmer ergeben (Schadenersatz).

Mobbingverlauf in 4 Phasen

(Leymann, 1993 und Knorz & Zapf 1996)

1. Negative Konfliktbearbeitung

- Ungelöste oder schlechte Konfliktbearbeitung
- Einzelne Angriffe und Gehässigkeiten, sporadisch
- Vorgesetzte nehmen häufig eine abwartende Haltung ein

2. Mobbing etabliert sich

- Angriffe verdichten sich, Konflikte werden persönlich
- Täter- und Opferrolle bilden sich heraus
- Die psychische Verfassung des Mobbing-Opfers verschlechtert sich

3. Rechts- und Machtübergrieße

- Ausgrenzungen nehmen auf breiter Basis zu
- Psychosomatische Beschwerden / Fehlzeiten beim Opfer
- Der Konflikt ist unüberschaubar
- Vorgesetzte, Personalabteilung oder Betriebsrat greifen ein
- Es kommt zu Abmahnungen, Versetzungen und Kündigungsversuchen

4. Phase des Ausschlusses

Es kommt zum Ausscheiden des Betroffenen aus dem Unternehmen / der Arbeitswelt infolge von langfristiger Krankschreibung, Frühverrentung oder Kündigung

Negative Auswirkungen von Mobbing aus verschiedenen Perspektiven

Auf Seiten der **Mobbing-Opfer** zeigen sich vielfältige negative Auswirkungen auf Wohlbefinden und Leistung, die sich umso ausgeprägter entwickeln, je länger der Mobbingprozess andauert (Lindemeier, 1996). Dazu zählen Konzentrationsmängel, Leistungs- / Denkblockaden, Selbstzweifel, Versagens- und Schuldgefühle, Angstzustände, Gereiztheit, geringes Selbstwertgefühl, Depressivität, körperliche Beschwerden wie Schlafstörungen und Magen- und Darmerkrankungen etc. (Holzbecher & Meschkutat, 1998). Nach Mikkelsen und Einarsen (2002) weisen bis zu 75% aller Mobbingopfer eine posttraumatische Belastungsstörung (PTSD, posttraumatic stress disorder) auf. Ein solches psychisches Trauma entsteht, wenn das Erlebnis nicht mehr durch die alltäglichen psychischen Kräfte gemeistert werden kann.

Negative Auswirkungen für die **Arbeitsgruppe**, in der der Mobbing-Prozess stattfindet, sind Misstrauen, Angst und durch erhöhte Fehlzeiten eine Mehrbelastung der Gruppen-Mitglieder. Einer Studie des Technischen Überwachungsvereins Rheinland zufolge verursacht Mobbing in Deutschland jährlich geschätzte Kosten in Höhe von 15 Mrd. €, wobei es allerdings sehr schwierig ist, konkrete Berechnungen anzustellen (Kollmer, 2000).

Für das **Unternehmen** ergeben sich Kosten infolge erhöhter Fehlzeiten, erhöhter Fluktuationsraten und verminderter Produktivität, Qualitätseinbußen, Kosten für Ersatzkräfte. Allein im Jahr 2000, so eine Berechnung des Mobbing-Reports, waren, 3,1% des Arbeitszeitvolumens aller Erwerbstätigen durch Mobbing beeinträchtigt (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002). Nach Gunkel (2002) kostet jeder Mobbing-Fall – vorsichtig geschätzt – das Unternehmen durchschnittlich 25.000 bis 30.000 €, mit teilweise deutlicher Tendenz nach oben. Als volkswirtschaftliche Kosten schlagen zu Buche: Krankschreibungen, Arztbesuche, Psychotherapie, Klinikaufenthalte, Kuren, vorzeitige Arbeitsunfähigkeitsrenten etc.

Mobbingstrategien und -handlungen

Leymann hat einen Fragebogen (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT; Leymann, 1996) entwickelt, der häufig bei Mobbing-Erhebungen eingesetzt wird und 46 spezifische Mobbinghandlungen abfragt. Diese Mobbinghandlungen lassen sich in fünf Bereiche/Dimensionen gliedern:

1. Es erfolgen Behinderungen bei den Möglichkeiten, sich mitzuteilen (z.B. werden Kontakte unterbunden);
2. Es erfolgen Angriffe auf zwischenmenschliche Beziehungen (z.B. wird das Opfer systematisch isoliert);
3. Die Qualität der Berufs- und Lebenssituation wird bedroht (z.B. durch Veränderung der Arbeitsaufgaben, die einer Bestrafung gleichkommt);
4. Das persönliche Ansehen wird herabgesetzt (z.B. durch das Verbreiten von üblen Gerüchten und Verdächtigungen);
5. Es erfolgen Androhungen und Angriffe auf die seelische und körperliche Gesundheit (z.B. durch physische Gewaltanwendung).

Präventive Strategien gegen Mobbing

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Empfehlungen zur Gestaltung von Organisationsprozessen, um Mobbing vorzubeugen, deren Wirksamkeit im Einzelnen aber nicht immer nachgewiesen wurde. Als vorbeugende Maßnahmen gelten (vgl. auch Eiselen & Nowosad, 1998):

- Etablieren einer offenen Kommunikationskultur
- Einrichten von Unterstützungsstrukturen und -netzwerken (durch Vorgesetzte und Kollegen)
- Transparenz der Organisation, klar definierte Normen und Werte
- Aufgabenerweiterung und -bereicherung
- klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen
- Einrichten von Qualitäts- und Gesundheitszirkeln
- Maßnahmen zur Steigerung der Eigenverantwortung
- Teamentwicklung in der Arbeitsgruppe zur Verbesserung der Kooperation
- Sensibilisierung der Mitarbeiter in Bezug auf Mobbing-Prozesse (z.B. auf Betriebsversammlungen), Schulung für alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte zum Thema Mobbing
- Regelmäßige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche zur Aufdeckung von möglichen Konflikten,
- Vermittlung von Konfliktlösekompetenzen bei den Mitarbeitern (Kommunikationstrainings, Anti-Stress-Programme etc.),
- Bestellung eines Mobbing-Beauftragten / Konfliktbeauftragten

Führungskräfte spielen eine bedeutende Rolle bei der Vermeidung von Mobbing-Prozessen. Führungskräfte sollten daher, etwa in Form von Führungskräfte-schulungen, zu Mobbing und zu Konfliktlösekompetenzen, sensibilisiert werden, Mobbing-Fällen im eigenen Verantwortungsbereich möglichst frühzeitig auf die Spur zu kommen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Mobbing-Interventionen

- Erhöhte Wachsamkeit von Führungskräften
- Machteingriffe durch Vorgesetzte
- Arbeitsgestaltungsmaßnahmen
- Ansprechbarkeit der Führungskraft, des Vorgesetzten
- Kontakttelefon/Hotline/Anlaufstellen für Mobbing-Opfer
- Gemeinsame Aktivitäten
- Gespräche
- Hilfe von neutralen Mitarbeitern (soziale Unterstützung)
- Versetzungen
- Externe Konfliktmoderatoren

Und das Mobbing-Opfer? Gerade aktive Strategien, wie sie in einigen Ratgeberbüchern als Hilfe vorgeschlagen werden, führen häufig eher zur Verschärfung der Situation. Es ist nicht immer sinnvoll, Konflikte auszutragen. Knorz und Zapf (1996) leiten aus ihren Forschungsergebnissen ab, dass eine erfolgreiche Strategie, sich gegen Mobbing zur Wehr zu setzen, eher darin besteht, möglichst frühzeitig Grenzen zu ziehen, zu versuchen, sich persönlich zu stabilisieren und sich um eine einschneidende Veränderung der Arbeitssituation zu bemühen. Wichtig ist die Vermeidung der Eskalation und eine konstruktive Herangehensweise an den Konflikt (Berkel, 1990).