



Gemälde: Michael Blinov. Foto: dewaworl.de

MOBBING

WENN MAN SICH GEGENSEITIG DAS LEBEN ZUR HÖLLE MACHT

Der Begriff hat sich seit Anfang der neunziger Jahre durchgesetzt und ist eine Zusammenziehung vom „Mob“ (Pöbel) und „Job“ (die Arbeit). Zum Mobbing gehört das anhaltende Schikanieren, Belästigen, Drangsalieren, Beleidigen und Ausgrenzen eines oder mehrerer Mitarbeiter. Erfahren Sie hier mehr über Methoden, Folgen und Lösungsansätze des Mobbing-Problems.

Der Autor:

Dr. med. Friedhelm Jungmann ist Neurologe und Psychiater. Er arbeitet in einer Saarbrücker Gemeinschaftspraxis.

Was ist Mobbing?

Der Begriff hat sich seit Anfang der neunziger Jahre durchgesetzt und ist eine Zusammenziehung vom „Mob“ (Pöbel) und „Job“ (die Arbeit). Zum Mobbing gehört das anhaltende Schikanieren, Belästigen, Drangsalieren, Beleidigen und Ausgrenzen eines oder mehrerer Mitarbeiter. In der Häufigkeit tritt es in 1,2% bis 3,5% der Beschäftigungsfälle auf. Durchschnittlich zieht es sich über drei bis vier Jahre hin, kann aber auch länger dauern. Mobbing ist stärker im Gesundheits- und Sozialbereich zu beobachten, weniger betroffen sind der Erziehungsbereich, die öffentliche Verwaltung und das Kreditgewerbe. Am wenigsten findet sich Mobbing im Gaststättengewerbe, bei Verkehr und Handel, im Baugewerbe. Wesentliche Elemente sind Feindseligkeit und Konkurrenz, sowie einseitiges Machtstreben.

Wo entsteht Mobbing?

Mobbing geschieht in der Zwangsgemeinschaft eines Arbeitsplatzes. Ein einfaches Ausscheiden ist nicht so leicht möglich. Die eine Seite versucht, die

andere in die unterlegene Position zu drängen. Konfliktbelastete Kommunikation hält lange an und soll den Druck auf das Mobbingopfer erhöhen.

Die Folgen von Mobbing

Mobbing kann krank machen: psychosomatische Beschwerden, depressive Verstimmung, Angst, Anspannung, Schlafstörungen, Konzentrationsstörungen, vermehrte Fehler, Grübelzwänge, Sucht; Mobbingopfer müssen oft krankgeschrieben werden. Die Krankheitszeiten sind deutlich länger als beim Durchschnitt der Krankschreibungen. Etwa die Hälfte der Mobbingopfer scheidet über kurz oder lang aus.

Unabhängig davon verursacht Mobbing sehr hohe betriebswirtschaftliche Kosten: mehr Krankheitstage, im Prinzip unnötige Kündigungen, sogar schädliche Kündigungen, notwendig werdende Anwaltskosten und Behandlungskosten, Produktionsausfall, vermehrte Arztbesuche und Medikamentenkosten. In Krankenhäusern üblicher Größe wurden laut Deutschem Ärzteblatt 2001 betriebliche Mobbingkosten in Höhe von 50.000 bis 150.000 DM pro Jahr und

Betroffenen zugerechnet. Mobbingkosten in Deutschland werden auf mehr als 100.000.000.000 DM (2001) jährlich geschätzt.

Formen von Mobbing

Es gibt zwei Formen von Mobbing:

- I. „Dispute Related Mobbing“
(Streitbezogenes Mobbing)
- II. „Predatory Mobbing“
(Raubgieriges Mobbing)

Im ersten Fall handelt es sich um einen stark eskalierten persönlichen Konflikt, im zweiten Fall wird Macht demonstriert oder die Unterlegenheit des Opfers ausgenutzt, um zum Beispiel Selbstwertgefühle aufrecht zu erhalten oder sich selbst massive Vorteile zu verschaffen.

Das Mobbingopfer

Zum Mobbingopfer finden sich Daten in der Literatur, dass dies Menschen mit hoher Gewissenhaftigkeit sind. Sie fallen genau deswegen unangenehm auf, weil sie ihre Leistungsbereitschaft

oder eine höhere moralische Einstellung zur Schau stellen.

Viele Mobbingopfer wehren sich lange Zeit, während andere sich einfach der Situation entziehen. Sie können das Unrecht nicht hinnehmen und kämpfen erbittert dagegen an.

Geschädigter kann zuletzt natürlich auch der Mobbingtäter selber werden, weil er immer mehr Energie aufwenden muss für den Erhalt des eigenen Selbstwertes sowie für die Mobbingstrategien. Er verliert Sympathien bei anderen. Ihm wird wertvolle Arbeitszeit weggenommen, so dass auch die Leistung des Täters sinkt. Schaden ist zuletzt auf beiden Seiten entstanden.

Typische Mobbinghandlungen

- Es wird verhindert, dass man sich mitteilt.
- Fernhalten von wichtigen Informationsquellen
- Vorenthalten von wichtigen Informationen
- Verunsicherung (was heute richtig ist, ist es morgen nicht)
- Kritik an der Arbeit.
- Kritik am Privatleben.
- Abwertende Blicke oder Gesten oder Handlungen.
- Kontaktverweigerung.
- Verbreitung von Gerüchten.
- Lächerlich machen.
- Verdächtigungen.
- Kränkungen.
- Man versucht, Arbeiten und Aufgaben zu entziehen.
- Isolierung von anderen - Ausgrenzung
- Man gibt kränkende Arbeitsaufgaben.
- Man überfordert das Mobbingopfer mit Aufgaben.
- Man verursacht wirtschaftlichen Schaden für das Opfer.

Mobbing bedeutet langfristige Stressbelastung mit Auswirkungen auf Zufriedenheit und Gesundheit. Mobbing verselbstständigt sich schließlich und lässt oft keinen Ausweg.

Die Phasen eines Mobbingprozesses

- Zu Beginn besteht ein ungelöster Konflikt, der weiter schwelt.
- Die Person wird selbst zur Zielscheibe.
- Die Kommunikation wird eingestellt,
- die Arbeit wird für die Person erschwert, - Gerüchte werden verbreitet.
- Es beginnt ein Ausgrenzungsprozess für die Zielperson, die dann selbst leidet und ihr Verhalten grundsätzlich verändert.
- In einem weiteren Schritt folgen dann die juristisch-formalen Reaktionen, die auch zur Klärung beitragen sollen und auch zur Abgrenzung und zur Wiederherstellung einer rechtlich klaren Basis. Dies gilt natürlich für beide Seiten, ist
- aber für den jeweiligen juristisch Unterlegenen Grund für neue Wut, neuen Ärger und Rachepläne. Beide Parteien versuchen,
- „endlich klare Fakten“ zu schaffen bis hin zur
 - Kündigung oder
 - „Dienst nach Vorschrift“
- Das Mobbingopfer wird zu einem „schwierigen Fall“ deklariert, vor dem man sich in Acht nehmen soll.
 - Manche Mobbingopfer sehen den Ausweg nur noch in einer Erwerbsunfähigkeitsrente;
 - andere werden langfristig krankgeschrieben wegen psychosomatischen Krankheiten, Angst und Depression, Anpassungsstörung, Verbitterungsstörung.

Eine posttraumatische Belastungsstörung ist dies allerdings nicht (siehe Patienteninformation [„posttraumatische Belastungsstörung“](#)).

Gemeinsame Faktoren

Gemeinsame Faktoren für die Entstehung von Mobbing-Situationen sind häufig:

- Unterschiedliche Ansichten und Überzeugungen, über das, was erlaubt ist und was nicht.

- Neid wegen besonderer Fähigkeiten und Fertigkeiten.
- Überzogene Machtansprüche.
- Unausweichlichkeit der Situation.
- Keine einfachen Beendigungsmöglichkeiten für die hochgradig unbefriedigende und gezwungene Kooperation. In Vereinen geht das Auseinandergelangen sehr viel einfacher.
- Anweisungen und Regeln in Mobbing-Beziehungen sind nicht mehr berechenbar, werden kurzfristig geändert, sind unsinnig und paradox.
- Die Idealvorstellungen und die Zielvorstellungen der einzelnen Mitarbeiter und Vorgesetzten in der Mobbing-Verstrickung liegen hochgradig auseinander oder sind miteinander unvereinbar.

Lösungsmöglichkeiten:

- den ursächlichen Konflikt benennen
- die wechselseitigen Interessen klären,
- Lösungen suchen.
- den Vorgesetzten einschalten und ihn über einen Missstand in der Arbeitsgruppe informieren.
- selbst Lösungsvorschläge entwickeln.
- falls vorhanden, Betriebsrat oder Personalrat einschalten.
- Externe Sachverständige einschalten: „Mediatoren“.

Schließlich ist es vielleicht unumgänglich, sich einen guten Rechtsanwalt zu suchen und nötigenfalls auch zu einem Gerichtsprozess bereit zu werden. Erst wenn die juristischen Fakten klar sind, lohnt es, psychotherapeutische Gespräche in Anspruch zu nehmen, um mit Depression, Angst und Verzweiflung fertig zu werden.

Der Arzt kann auch helfen, eine Arbeitsamtsperre durch ein entsprechendes Attest zu verhindern, wenn das Arbeitsverhältnis aus „wichtigem Grund“ gelöst wurde. ●

Literaturquellen:

- RECH, M.: **Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz.** DGB-Informationen zur Angestelltenpolitik 3/97, 10. Juli 1997.
- SCHWICKERATH, J.; CARLS, W.; ZIELKE, M.; HACKHAUSEN, W.: **Mobbing am Arbeitsplatz: Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte.** Pabst Science Publishers, 2004.
- NICOLA-JAKOBSHAGEN: **Mobbing: ein langer, zermürbender Prozess.** Schweizer medizinisches Forum 2004; 4:873-878.
- ZAPE, D.: **Mobbing am Arbeitsplatz: Ursachen und Auswirkungen.** Psychische Belastung am Arbeitsplatz: Zahlen, Daten, Fakten. Seite 114, Kapitel 6. 2000.
- LEYMANN, H.: **Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann.** rororo, 13. Auflage 2006.
- HIRIGOYEN, M. E.: **Mobbing – Wenn der Job zur Hölle wird, Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt.** DTV.
- HIRIGOYEN, M. E.: **Die Masken der Niedertracht, Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann.** DTV.