



Mobbing – nein danke!

War noch vor fünfundzwanzig Jahren das Wort Mobbing völlig unbekannt, so ist es heute zu einem Synonym für vielfältige negative Begleiterscheinungen im zwischenmenschlichen Umgang geworden. In diesem Aufsatz soll das Phänomen Mobbing definiert sowie Verlauf und Folgen aufgezeigt werden. Daß sich jeder Berufstätige mit diesem Thema beschäftigen sollte, legen einige Untersuchungsergebnisse nahe:

- Nach dem von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Auftrag gegebenen ersten repräsentativen „Mobbing-Report“ sind in Deutschland 2,7 Prozent, also über 800.000 Arbeitnehmer, von Mobbing betroffen (Damit liegt Deutschland im Mittelfeld der europäischen Staaten).
- Hochgerechnet auf die Dauer eines Erwerbslebens wird in Deutschland etwa jede neunte Person in erwerbsfähigem Alter mindestens einmal im Verlauf des Arbeitslebens gemobbt.
- In einer Studie fand die Dortmunder Sozialforschungsstelle heraus, dass in Deutschland rund 3,1 Prozent der Arbeitszeit von Mobbing beeinflusst wird. Das sind rund 1,7 Milliarden Arbeitsstunden pro Jahr.
- Etwa 20 Prozent der Selbstermordungen in Deutschland gehen auf das Konto von Mobbingaktivitäten.
- Mobbing verursacht in Deutschland jährlich einen gesamtwirtschaftlichen Schaden in Höhe von 15 bis 50 Milliarden Euro. Den Unternehmen entstehen Kosten in Höhe von 17.500 bis 50.000 Euro pro Jahr und gemobbter Person.
- Die zweite europäische Erhebung in Bezug auf die Arbeitsbedingungen besagt, dass 8 Prozent (= 12 Millionen) aller Arbeitnehmer in der EU Einschüchterungen und Mobbing ausgesetzt sind.

Unter Mobbing (to mob = bedrängen, anpöbeln, attackieren, angreifen, über jemanden herfallen, sich zusammenrotten) ist eine Reihe von negativen kommunikativen Handlungen zu verstehen, die systematisch während einer längeren Zeit von einer Einzelperson oder mehreren Personen gegen eine bestimmte Person gerichtet sind, wobei sich eine Täter-Opfer-Beziehung herausbildet.

Im Berufsalltag findet Mobbing auf allen Ebenen statt. Nach einer schwedischen Untersuchung mobben Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zu 37% (sog. Bossing), Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam einen Mitarbeiter zu 10%, Kollegen untereinander zu 44% und Mitarbeiter ihren Vorgesetzten zu 9% (sog. Staffing).

Typische Persönlichkeitsmerkmale oder Charakterdefizite konnten bei den Mobbingopfern nicht festgestellt werden, so daß festzustellen ist:

Jeder kann Mobbingopfer werden!

Allerdings werden eher solche Personen gemobbt, die sich von anderen Mitarbeitern auf irgendeine Weise abheben. Hier müssen vorrangig neue, erfolgreiche und auffällige Mitarbeiter darauf achten, nicht in die Schußlinie der „lieben Kollegen“ zu geraten.

Mehrere Faktoren begünstigen das Auftreten von Mobbing in jüngster Zeit:

- Der Konkurrenzdruck am Arbeitsplatz nimmt stetig zu, so daß die Idealeinstellung „Einer für alle, alle für einen, alle für ein gemeinsames Ziel“ immer häufiger der egoistischen Mentalität „Ich bin mir selbst am nächsten“, „Erst ich, dann die anderen“ weicht.
- Konflikte am Arbeitsplatz werden nicht „sozialverträglich“ ausgetragen, sondern tabuisiert. Hierdurch verschwinden sie nicht, sondern machen sich im Laufe der Zeit intensiver bemerkbar und eskalieren.
- Ökonomische Zwänge führen zu Rationalisierungsmaßnahmen, die einen Personalabbau bewirken können. Die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust wird von manchen Vorgesetzten noch mit Hinweisen wie „Es soll niemand glauben, er sei nicht ersetzbar“ oder „Wenn es Ihnen hier nicht gefällt, steht es Ihnen jederzeit frei zu gehen“ geschürt.
- In manchen Betrieben feiern autoritäre Verhaltensweisen von Vorgesetzten fröhliche Urständ. Vorvorgestrigte Vorgesetzte betrachten die ihnen zugeordneten Mitarbeiter als Untergebene, als bedingungslos Gehorchende, als „working animals“. In diesem Klima steht nicht das einigende „Miteinander“ im Vordergrund, sondern das trennende „Gegeneinander“.
- Negative Charaktermerkmale wie Neid, Mißgunst, Eifersucht, übertriebene Rivalität oder ein maßlos übersteigertes Geltungstriebe („Profilneurose“) bilden den Nährboden, auf dem Mobbing gedeihen kann.
- Die zunehmende Gewaltbereitschaft in unserer Gesellschaft (z.B. selbst zu schwersten körperlichen Angriffen bereite Hooligans, Ausländern entgegengebrachte Haßgefühle, im Fernsehen dargestellte gewaltakzeptierende Szenen) läßt manche moralische Skrupel verblassen, so daß Hemmungen vor aggressiven und unmoralischen Verhaltensweisen schwinden.

Mobbing vollzieht sich regelmäßig in mehreren Schritten:

1. Phase: Ein Konflikt wird nicht konstruktiv gelöst:

- Schuldzuweisungen
- persönliche Angriffe

2. Phase: Es wird systematisch Psychoterror ausgeübt:

- Manipulation der Kommunikation
- Einschränkung der Möglichkeit, sich zu äußern
 - Geschrei und Beschimpfung
 - Ständige Kritik an der Arbeit und/oder dem Privatleben
 - Anschweigen / Antwort verweigern
 - Manipulation des Ansehens
 - Verleumdung / Gerüchte
 - Lustigmachen über die Person, über körperliche oder geistige Eigenschaften
 - Imitation von Gang, Gesten oder Stimme
 - Verletzung des Selbstbewußtseins
 - Urteilsvermögen anzweifeln
 - Sexuelle Belästigung
 - Manipulation der Arbeit
 - Übertragung sinnloser Arbeit
 - Ignorieren bei der Arbeitsverteilung / Kaltstellen
 - Übertragung disqualifizierender Arbeiten

3. Phase: Personalverantwortliche reagieren:

- betriebliche Fehlentscheidungen (z.B. Umsetzung, Versetzung, Abmahnung des Gemobbten)
- ausbleibende Schutzmaßnahmen

4. Phase: Der Gemobbte wird aus der Gemeinschaft ausgeschlossen:

- Abschieben und Kaltstellen
- lange Erkrankungen
- Kündigung
- Vorzeitiger Ruhestand / Frührente
- Suizid

Der aufmerksame Beobachter erkennt Alarmsignale, die auf praktiziertes Mobbing aufmerksam machen. So können zum Beispiel als Indikatoren herangezogen werden:

- Sinkende Arbeitsqualität
- Vermindertes Arbeitsvolumen
- Zunehmende Fluktuation
- Zunehmende Fehlzeiten / hoher Krankenstand
- Keine Bereitschaft zum Einspringen bei Ausfall eines Kollegen
- Geringes Interesse an Gemeinschaftsaktivitäten
- Zunahme von Streitigkeiten und Intrigen
- Häufung von Beschwerden
- Verstärkt cholerische Ausfälle und verbale Entgleisungen

Wird erkanntem Mobbing - von welcher Seite auch immer - nicht Einhalt geboten, muß mit gravierenden Folgen gerechnet werden.

- a) Mögliche Folgen für den Gemobbten:
- Angstzustände und Panikattacken
 - diverse Erkrankungen im Herz-/Kreislauf- oder Magen-/Darmbereich
 - Psychiatricaufenthalte
 - Suchtprobleme
 - Suizid-/versuche
 - Frühzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben
- b) Mögliche Folgen für das Unternehmen
- Eingeschränkte Arbeitskraft beim Mobber, der einen Teil seiner Arbeitskraft darauf verwendet, Mobbingangriffe zu initiieren,
 - Eingeschränkte Arbeitskraft beim Gemobbten, der einen Teil seiner Arbeitskraft darauf verwendet, sich gegen Mobbingangriffe zu wehren
 - Störung des Arbeitsklimas
 - Qualitätseinbußen
 - Ausfälle durch Arztbesuche und Arbeitsunfähigkeit
 - zusätzliche Personalkosten durch Neueinstellungen einschließlich Einarbeitungskosten
- c) Mögliche Folgen für die Volkswirtschaft
- Arbeitsausfall
 - Krankheitskosten
 - Kuren und Rehabilitationsmaßnahmen
 - Frühzeitiger Rentenbezug

Diese ohne Anspruch auf Vollständigkeit aufgeführten negativen Mobbingfolgen können weder aus Sicht des Mobbingopfers noch aus betrieblicher und volkswirtschaftlicher Sicht hingenommen werden. Vielmehr muß von allen Seiten entschieden Front gegen Mobbing gemacht und unmißverständlich verdeutlicht werden, daß Psychoterror in keinem Fall erwünscht oder geduldet wird.

Beim Thema Mobbing sollten stets fünf grundlegende Erkenntnisse beachtet werden:

1. **Aus manchen Konflikten entwickelt sich Mobbing, weil man den Dingen ihren Lauf läßt, es einfach geschehen läßt!**
2. **Mobbing ist eine Zeitbombe, die schnellstmöglich entschärft werden muß, damit sie keinen nachhaltigen Schaden anrichten kann. Wird bei frühzeitigem Erkennen von Mobbingaktivitäten sogleich zielgerichtet gegengesteuert, wird es eher gelingen, das Problem zu lösen!**
3. **Wo das Arbeitsklima „stimmt“, haben Mobber einen schweren Stand!**
4. **Wer Mobbing tatenlos hinnimmt und schweigt, leistet dem Mobbing Vorschub und macht sich schuldig!**
5. **Je mehr Mißbilligung der Mobber erfährt, desto geringer ist das Problem!**