

# Woran erkennen Sie Mobbinghandlungen?

Was ist Mobbing eigentlich? Genügt es schon, dass jemand von Kollegen ab und gehänselt wird oder vom Chef unangenehme Aufgaben übertragen bekommt? Oder ist Mobbing mehr als das?

In diesem Kapitel lesen Sie,

- worin sich Mobbing von normalen Konflikten oder einem schlechten Betriebsklima unterscheidet (ab S. 6),
- welche direkten und indirekten Mobbinghandlungen es gibt (ab S. 12).

## Mobbing – mehr als Konflikte und schlechtes Betriebsklima

Der Begriff „Mobbing“ scheint zu einem Modewort geworden zu sein. Fast alle zwischenmenschlichen Schwierigkeiten in der Arbeitswelt werden inzwischen mit diesem Begriff umschrieben.

### Beispiele



Ein Vorgesetzter äußert sich auffallend oft kritisch über die Arbeitsleistung von Herrn S. Er wirft ihm sehr oft vor, „alles falsch zu machen“. Zunächst versucht Herr S. noch auf die Kritik einzugehen. Aber so sehr er sich auch anstrengt, er kann es seinem Chef nicht recht machen. Die Situation zieht sich über mehrere Monate hin. Bei dem früheren Chef von Herrn S. war das anders. Dieser war immer zufrieden mit seiner Leistung.

Frau P. wird in ihrem Team von den Kolleginnen wie Luft behandelt und geschnitten. Wenn sie den Raum verlässt, wird hinter ihrem Rücken über sie getuschelt und getratscht. Auch hat sie den Eindruck, es würden Gerüchte über sie verbreitet. Die Lage spitzt sich immer mehr zu. Irgendwann lehnen die Mitglieder des Teams eine weitere Zusammenarbeit mit Frau P. ab.

Sind diese Handlungen Mobbing? Zweifellos werden hier Personen bei der Arbeit schikaniert, angegriffen oder sozial ausgegrenzt, wird die Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben negativ beeinflusst. Um solche Angriffe aber als Mobbing bezeichnen zu können, müssen sie

- wiederholt,
- regelmäßig (z. B. wöchentlich) und,

- über einen längeren Zeitraum (z. B. sechs Monate) hinweg erfolgen sowie
- irgendwann zu einer Eskalation führen und
- den Betroffenen nach anfänglichem Widerstand in eine unterlegene Position bringen (sofern er sich nicht schon von Anfang an darin befand).

In diesem Sinne kann es sich bei den obigen Beispielen durchaus um Mobbing handeln. Wir kennen zwar nicht die konkreten Gründe für das Verhalten, das der Chef von Herrn S. und die Kolleginnen von Frau P. an den Tag legen. Ein normaler kollegialer Umgang unter Kollegen am Arbeitsplatz liegt aber sicherlich nicht vor. Der deutschstämmige Psychologe Heinz Leymann (der später in Skandinavien forschte) hat den Begriff Mobbing bereits 1993 geprägt. Von ihm stammt auch die Einteilung der Mobbinghandlungen in fünf Kategorien, die ich ab S. 13 schildere. Obwohl der Begriff von dem englischen Wort „to mob“ (in der Bedeutung „herfallen über, sich stürzen auf“) abgeleitet ist, wird im angelsächsischen Sprachraum übrigens meistens ein anderer Begriff benutzt, nämlich „Bullying“.

## Abgrenzung zu Konflikten

Wenn es sich um einen isolierten Vorfall handelt (also keine Systematik erkennbar ist) und wenn beide Streitparteien gleich stark sind, liegt ein herkömmlicher Konflikt vor. Meinungsverschiedenheiten, vorübergehende Streitereien oder Auseinandersetzungen, die wieder beigelegt werden, gelten im Arbeitsleben als normal und daher nicht als Mobbing. Es

wird allgemein erwartet, dass sich Frust oder Unmut immer mal wieder in Form eines „reinigenden Gewitters“ entlädt.

### Beispiel



Herr G. und Frau M. haben eine inhaltliche Auseinandersetzung über die richtige Vorgehensweise bei einem Projekt. Beide vertreten sehr gegensätzliche Standpunkte. Während einer Besprechung kommt es deshalb zum Streit. Herr G. wirft Frau M. fachliche Inkompetenz vor, während Frau M. Herrn G. bezichtigt, das Team zu spalten. Die Sitzung wird abgebrochen und ein neuer Termin vereinbart. Herr G. und Frau M. sind daraufhin mehrere Tage „gekränkt“ und gehen kühl miteinander um. Beide haben in der Vergangenheit aber immer gut zusammengearbeitet. Es finden vermittelnde Gespräche mit verschiedenen anderen Kollegen und Vorgesetzten statt. Schließlich beruhigen sich beide Seiten wieder und vertragen sich. Im Nachhinein stellt sich heraus, dass es gut war, die unterschiedlichen Standpunkte zur Sprache zu bringen und sie nicht zu unterdrücken. Herr G. und Frau M. arbeiten jetzt wieder konstruktiv zusammen, respektieren aber ihre gegensätzlichen Meinungen.

Man sagt, dass Konflikte auch ihre guten Seiten haben, da sie dazu beitragen, unterschiedliche Interessen und Standpunkte zu klären. Im günstigsten Fall verbessern sich dadurch die Beziehungen sogar erheblich, man spricht dann von einer konstruktiven Streitkultur. Ob zwei Konfliktparteien gleich stark sind, ist schon schwieriger zu beurteilen. Auch wenn man auf derselben Hierarchieebene steht und somit scheinbar gleich stark ist, kann man dennoch unterlegen sein, etwa wenn der Gegner über mehr Erfahrung und Wissen verfügt oder von einer höheren Dienstebene gedeckt wird.

Viele Führungskräfte glauben fälschlicherweise, dass die Streitparteien ihre Konflikte eigenständig regeln könnten, da sie ja erwachsen seien. Ein harmloser Konflikt kann aber schnell in destruktives Verhalten umschlagen – dann will vielleicht eine der beiden Parteien gar nicht mehr den Standpunkt der anderen verstehen, und diese weigert sich womöglich ebenfalls, ein Minimum an Mitgefühl und Verständnis für ihr Gegenüber aufzubringen. Konflikte sollte man daher auf keinen Fall bagatellisieren, denn es besteht immer die Gefahr, dass sie irgendwann eskalieren.

Mobbing ist immer ein Konflikt, aber nicht bei jedem Konflikt liegt auch automatisch Mobbing vor.

## Schadet der Begriff Mobbing dem Betriebsfrieden?

Es gibt auch Kritiker des Mobbingbegriffs, die finden, dass er überstrapaziert und zu leichtfertig verwendet wird. Manche Arbeitgeber befürchten z. B., dass sie nun niemanden mehr disziplinieren dürfen. Jedes Verhalten eines Vorgesetzten wie Kritik, Ermahnungen oder Anweisungen könnte schließlich zum Mobbing erklärt werden. Betriebsräte könnten mit allen möglichen Beschwerden und Bagatellen überschwemmt werden. Kleinere Gemeinheiten, Kränkungen, Konflikte und Kollegenscherze, die vorher stillschweigend hingenommen wurden, wären nun Mobbing und würden dadurch unnötig aufgebauscht. Und könnte nicht im schlimmsten Fall Mobbing sogar vorgetäuscht werden, um jemandem zu schaden?

Kurzum: Kommt es nicht zu einem Bumerangeffekt, wenn man zu unkritisch mit dem Begriff umgeht? Einige dieser Einwände sind tatsächlich diskussionswürdig, andere lassen eher auf Verdrängungsstrategien oder unbegründete Ängste schließen. Es lohnt sich daher, genau hinzusehen. Die nächsten Seiten werden Ihre Sensibilität für das Thema schärfen.

## Zur Häufigkeit von Mobbing

Naturgemäß lässt sich die Verbreitung von Mobbing schwer erfassen und nur grob schätzen. Dennoch sind die Zahlen beunruhigend. Deutsche Studien kamen auf eine Mobbinghäufigkeit von 2,7–2,9%, europäische Studien ergaben Mittelwerte von 1–4%. Selbst bei einer Quote von 2,7% in Deutschland kommt man bei geschätzt 39 Millionen Berufstätigen auf rund 1 Millionen Personen! Bereiche, die besonders von Mobbing betroffen zu sein scheinen, sind das Gesundheitswesen, das Erziehungswesen, die öffentliche Verwaltung und das Kreditwesen. Untersuchungen zeigen aber, dass es letztlich keine „mobbingfreie“ Zone gibt. Das Phänomen Mobbing zieht sich durch alle Berufsgruppen, Branchen und Betriebsgrößen sowie Hierarchiestufen und Tätigkeitsniveaus.

## Geschlechtsspezifisches Mobbing?

Sind Frauen häufiger von Mobbing betroffen als Männer? Zunächst einmal hat es den Anschein. Nach Auskunft des deutschen Mobbing-Reports von 2002 (der bisher einzigen

landesweiten Untersuchung dieser Art) waren Frauen sowie jüngere Berufstätige bis zu 25 Jahren, darunter vor allem Auszubildende, besonders gefährdet. Weibliche Beschäftigte waren demnach mit 3,5% deutlich häufiger von Mobbing betroffen als ihre männlichen Kollegen (2,0%). Ihr Mobbingrisiko lag also deutlich höher als dasjenige der Männer. Zunächst vermutete man, dass dies in der Sozialisation von Frauen begründet sei. Demnach träten sie weniger selbstbewusst auf und gingen Konflikten eher aus dem Weg. Aus der Stressforschung weiß man aber, dass Frauen eher bereit sind, sich zu gesundheitlichen Themen zu äußern und zuzugeben, dass sie einer Situation hilflos gegenüberstehen. Folglich nehmen Frauen tendenziell eher an Mobbinguntersuchungen teil.

Gerne wird in diesem Zusammenhang die Zahl zitiert, dass fast 60% aller Opfer (männlich und weiblich) von einem Mann gemobbt werden, während rund 40% hauptsächlich von einer Frau gemobbt werden. Dies hat man u. a. durch die höhere Anzahl der männlichen Erwerbstätigen (Erwerbsquote) erklärt. Schlüsselt man die Zahlen weiter auf, kommt man zu folgendem Ergebnis: 81,7% der Männer werden von anderen Männern gemobbt und 57,3% der Frauen von anderen Frauen. Bei beiden Geschlechtern geht also die Gefahr, gemobbt zu werden, vor allem von den eigenen Geschlechtsgenossen aus.

## Die hierarchische Stellung der Mobber

Sind es vor allem Kollegen oder Vorgesetzte, die mobben? Im Mobbing-Report waren die Angreifer:

- zu 38% nur der Vorgesetzte („Bossing“)
- zu 13% Vorgesetzte und Kollegen
- zu 22% nur ein Kollege
- zu 20% eine Gruppe von Kollegen
- zu 2% nur Untergebene

In der Hälfte (anderen Studien zufolge sogar in bis zu 70%) der Fälle sind Vorgesetzte am Mobbing beteiligt. Unter diesen ist der Anteil direkter Vorgesetzter doppelt so hoch wie der Anteil indirekter Vorgesetzter. Allerdings sind in mehr als der Hälfte der Fälle Kollegen am Mobbing beteiligt. Mobbing „von unten“ hat mit durchschnittlich 2% aller Fälle Seltenheitswert, eine Ausnahme bilden hier nur die Beamten (11%).

Je niedriger die hierarchische Position, desto wahrscheinlicher ist Mobbing durch Kollegen. Je höher die hierarchische Position, desto wahrscheinlicher ist Mobbing durch Vorgesetzte.

## Angriffe im kommunikativen Bereich

Menschen brauchen Kommunikation, um sich mit anderen auszutauschen und als Grundlage ihrer Zusammenarbeit. Kommunikation geschieht nicht nur verbal, sondern auch nonverbal: durch Gestik, Mimik, Blicke und Andeutungen.