

Mobbing

Eine Schattenseite unserer schönen neuen Arbeitswelt. Was es ist, und was es bringt: Wenn der eigene Arbeitsplatz in Gefahr scheint, beginnt der Kampf: Der Stärkere wird gewinnen.

Von Marion Venus

Mobbing ist ein Phänomen, dem in der heutigen Zeit und der angespannten Wirtschaftslage Tür und Tor geöffnet ist. Sehr viele Firmen leiden unter der aktuellen Wirtschaftslage und versuchen Kosten zu sparen, wo es möglich ist. Die einfachste Möglichkeit für Kosteneinsparungen ist die Reduktion der Mitarbeiterzahl. Das bedeutet, dass so gut wie jeder Mitarbeiter¹⁾ um seinen Arbeitsplatz fürchten muss, denn niemand weiß, wer als Nächster gehen muss. Von den verbleibenden Mitarbeitern wird selbstverständlich angenommen, dass sie flexibel und

¹⁾ Personenbezogene Bezeichnungen gelten immer für beide Geschlechter

INFO

Mobbing-Handlungen nach Leymann (1993)

I. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern
- Man wird ständig unterbrochen
- Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- Ständige Kritik an der Arbeit
- Ständige Kritik am Privatleben
- Telefonterror
- Schriftliche Drohungen
- Mündliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwehrende Blicke und Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht



FOTOS: PHOTODISC

Der Stärkere wird gewinnen, ohne Rücksicht auf Verluste.



Mobbing-Konflikte in Unternehmen erzeugen enormen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Schaden.

belastbar genug sind, auch die Arbeit ihrer wegrationalisierten Kollegen zu übernehmen. Der Stress durch die entstehende übergroße Arbeitsbelas-

tung interessiert niemanden, weder Kollegen noch Vorgesetzte.

Wenn der eigene Arbeitsplatz in Gefahr scheint, ist das für Betroffene eine existenzielle Bedrohung und eine enorme psychische Belastung. Ab sofort gilt es, die eigene Stelle mit allen Mitteln – auch mit unfairen – zu verteidigen und mögliche Konkurrenten zu verdrängen. Der Stärkere wird gewinnen, ohne Rücksicht auf Verluste. Wenn man selbst es geschafft hat, einen Mitarbeiter aus dem Unternehmen zu vertreiben, gibt es einen Konkurrenten weniger, der den eigenen Arbeitsplatz bedroht).

Für den Arbeitgeber spielt es mei-

stens keine Rolle, wer der „Täter“ ist und mit dem Mobbing begonnen hat, und wer das „Opfer“ ist. Für den Arbeitgeber ist der Konflikt ein Störfaktor, er erzeugt Unruhe und bindet Ressourcen.

Aber andererseits kommt den Führungskräften Mobbing unter den Mitarbeitern oft sehr gelegen: Sie müssen eine heikle Personalentscheidung weniger treffen, wenn ein Mitarbeiter selbst kündigt – entweder weil er entschieden hat, dass es nicht sinnvoll ist, sich einer psychisch so belastenden und krank machenden Situation auszusetzen, oder weil er die Situation nicht mehr erträgt. Generell zeugen länger dauernde Mobbing-Konflikte in Unternehmen von Führungsschwäche, schlechtem Be-

INFO

II. Angriffe auf die sozialen Beziehungen

- Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
- Man lässt sich nicht ansprechen
- Versetzung in einen Raum fernab von den Kollegen
- Den Arbeitskollegen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
- Man wird wie Luft behandelt

INFO

III. Angriffe auf das soziale Ansehen

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen
- Man verbreitet Gerüchte
- Man macht jemanden lächerlich
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
- Man macht sich über eine Behinderung lustig
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man macht sich über die Nationalität lustig
- Man zwingt jemanden, arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
- Man beurteilt den Arbeitsplatz in falscher oder kränkender Weise
- Man stellt Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfwörter oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

INFO**IV. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation**

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgabe zu
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, sodass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben
- Man gibt ihm kränkende Arbeitsaufgaben
- Man gibt den Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren

triebsklima und falscher Kommunikation. Psychologisch sinnvoller ist eine klare Personalentscheidung:

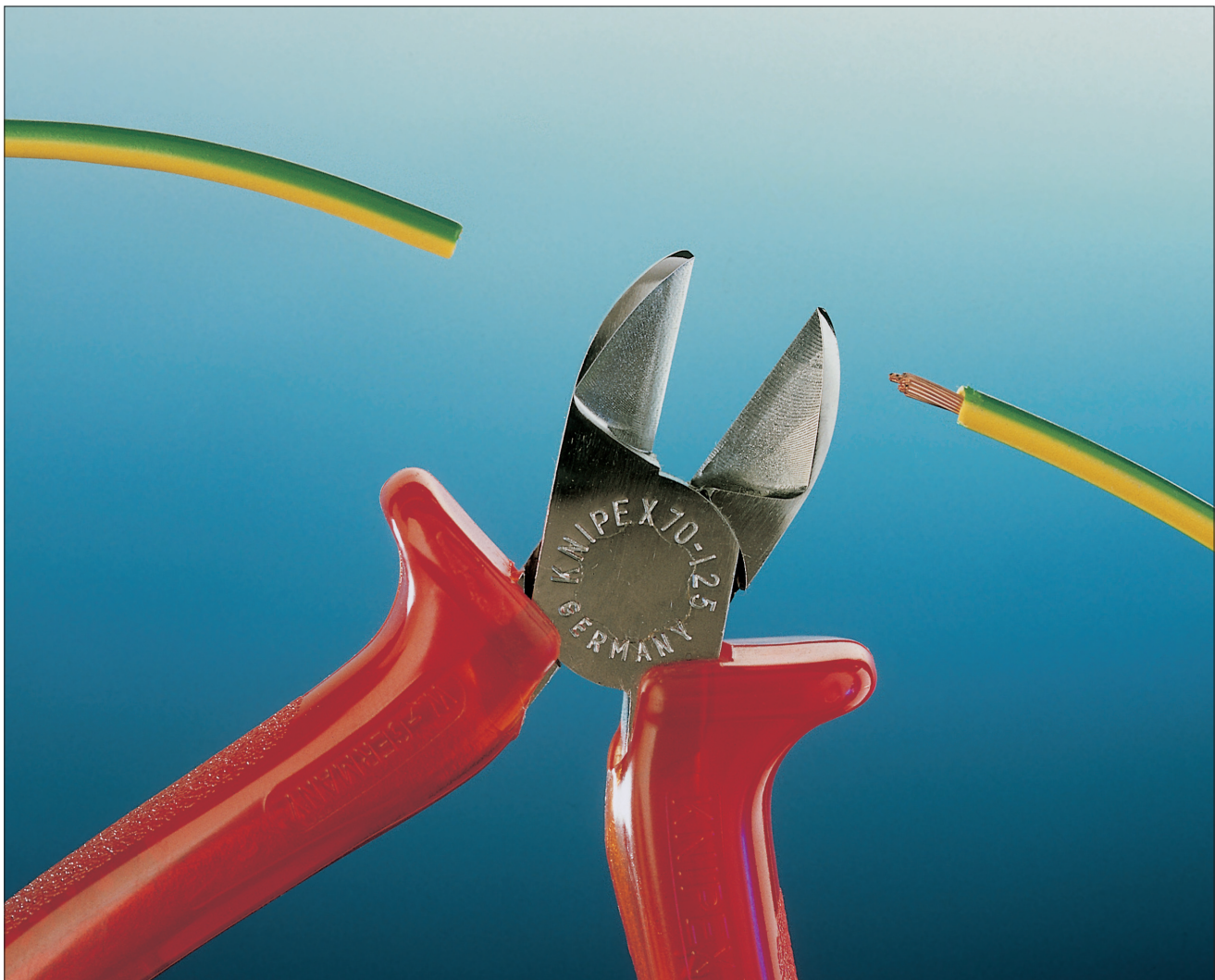
Wenn ein Mitarbeiter freigesetzt werden muss, kann der Arbeitgeber diese Kündigung durch Outplacement-Begleitung (z. B. durch Arbeitspsychologen) sehr sozialverträglich gestalten. Es ist gänzlich falsch zu warten, bis sich Mitarbeiter in langwierigen Konflikten aufreiben und schließlich das Unternehmen verlassen.

Wenn das passiert, ist bereits enormer betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Schaden entstanden: Zu viel Energie und Produktivität gingen auf Seiten der Mitarbeiter verloren, der Arbeitgeber selbst hat einen beachtlichen Image-Scha-

INFO**V. Angriffe auf die Gesundheit**

- Zwang zu gesundheitsschädigenden Arbeiten
- Androhung von körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt, z. B. um jemandem einen Denktzettel zu verpassen
- Körperliche Misshandlung
- Man verursacht Kosten für den/die Betroffene/n, um ihnen zu schaden
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz der Betroffenen an
- Sexuelle Handgreiflichkeiten

den erlitten, es gibt keine wirklichen Gewinner. Und der Mobber sucht sich sein nächstes Opfer.



Feindselige Angriffe erstrecken sich meist über einen längeren Zeitraum.



Ständige Untergriffe führen zu Alpträumen und Angstzuständen.

Definitionen – Was ist Mobbing, und was ist es nicht?

Mobbing ist heute ein sehr gängiges Wort, es scheint „in“ zu sein, so seltsam das in diesem Zusammenhang auch klingt. In fast allen Firmen,

INFO

Symptome einer Posttraumatischen Belastungsstörung:

- Betroffene sind hypersensibel, haben Schlafprobleme, Alpträume, Konzentrationsstörungen,
- sie sind sehr angespannt und leicht irritierbar,
- sie neigen zu unangemessenen Reaktionen auf unerwartete Reize (erschrecken),
- Betroffene reagieren mit körperlichen Symptomen, wenn sie an die traumatischen Ereignisse erinnert werden (Kopfschmerzen, Magenkrämpfe, Übelkeit, Herzklopfen, ...),
- sie geraten in Panik bei der Erinnerung an das Ereignis und beim Gedanken, wieder dieser Situation ausgesetzt zu sein.

die ich als Arbeitspsychologin besucht habe, wandten sich sowohl Betriebsräte als auch einzelne Mitarbeiter mit diesem Problem an mich. Die Herkunft des Wortes „Mobbing“ ist mittlerweile weithin bekannt. Es kommt aus dem Englischen „to mob“ und bedeutet, dass Menschen über etwas herfallen oder sich auf etwas stürzen. Einen randalierenden Haufen bezeichnet man als „Mob“, laut Duden ist mobben „das ständige Schikaniieren von Arbeitskollegen, mit der Absicht, jemandem von seinem Arbeitsplatz zu vertreiben.“

Aber nicht jede Kritik, nicht jede Unfreundlichkeit oder jeder Konflikt ist Mobbing. Verschiedene internationale Mobbing-Forscher haben sich auf folgende Merkmale von Mobbing geeinigt: Eine oder mehrere der 45 Mobbing-Handlungen, die Leymann definiert hat (siehe Kasten), müssen regelmäßig, mindestens einmal wöchentlich über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten auftreten, und gegen den Mobbing-Betroffenen gerichtet sein (Leymann, 1993, Kolo-

dej, 1999, Einarsen, 2002). Christa Kolodej formuliert eine breit gefasste Definition von Mobbing, die alle Aspekte des Themas miteinbezieht:²⁾ „Der Begriff Mobbing beschreibt eine Konflikteskalation am Arbeitsplatz, bei der das Kräfteverhältnis zu Ungunsten einer Partei verschoben ist. Diese Konfliktpartei ist systematisch feindseligen Angriffen ausgesetzt, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, häufig auftreten und zu maßgeblichen individuellen und betrieblichen Schädigungen führen.“

Leymann & Niedl (1994, S. 64) beschreiben die Folgen des Konflikts und die Opferrolle gleichermaßen dramatisch wie treffend: „Das Opfer ist die Person im Konflikt, die infolge von psychischer Gewalt ihre psychischen Möglichkeiten verliert, schwere Lebenssituationen zu bewältigen, und die herausgeworfen wird oder riskiert, vom Arbeitsmarkt eliminiert zu werden“. Diese Worte zeigen, dass Mobbing kein Spiel ist. Es geht um die Vernichtung der beruflichen Existenz des Mobbing-Opfers.

Wie alles anfängt

Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind in allen menschlichen Beziehungen ganz normal und Teil der Kommunikation. Sie dienen dazu, den eigenen Standpunkt klar zu machen, und auch die Sichtweise des anderen kennen zu lernen. Normal ist auch, dass jeder Konflikt gelöst werden kann. Entweder kann der andere überzeugt werden, oder man respektiert die Meinung des anderen.

Kritisch wird es, wenn ein Konflikt zwischen Kollegen beginnt, und eine Konfliktpartei nicht bereit ist, den Konflikt beizulegen. Dann kann Mobbing als Verdrängungs- bzw. Vernichtungskampf beginnen: Diese Meinungsverschiedenheit dient dem Mobber dazu, seine ersten Schikaniierungen zu begründen, weitere Mobbing-Aktionen zu rechtfertigen und Verbündete für seine Seite zu gewinnen. Die Mobbing-Betroffenen beginnen über

²⁾ Kolodej, 1999, S.23

die Ursachen zu grübeln, warum sie sich in der Situation befinden, in der sie subtil, aber gnadenlos bekämpft werden, und was sie möglicherweise falsch gemacht haben.

Mobbing macht krank

Es folgen Konzentrationsstörungen, Selbstzweifel, Unsicherheit und sinkender Selbstwert. Die ständigen unvorhersehbaren Untergriffe führen zu Schlafstörungen, Alpträumen, und als Folge von lang andauerndem massivem Stress treten ständige Müdigkeit, Antriebslosigkeit, depressive Verstimmung und Angstzustände auf. Im späteren Stadium entfaltet der Psychoterror seine volle Wirkung: Die Mobbing-Betroffenen leiden unter Verfolgungswahn und schweren Depressionen, ihre Verzweiflung führt zu Selbstmordgedanken und in erschreckend

vielen Fällen auch zu Selbstmord [3], [4]. Besonders stark leiden Mitarbeiter, denen ihre Arbeit einmal sehr viel bedeutet hat, weil sie sich sehr mit ihrem Job identifizieren und nicht verstehen können, warum sie von ihrem Arbeitsplatz vertrieben werden. Und sie wollen ihren Arbeitsplatz nicht aufgeben.

Viele Untersuchungen haben gezeigt, dass 75 Prozent aller Mobbing-Opfer eine Posttraumatische Belastungsstörung (PTSD) aufweisen [1], [6], [7]. Bei 65 Prozent aller untersuchten Mobbing-Opfer wurden noch fünf Jahre nach dem Ende des Mobbing viele Symptome dieser Posttraumatischen Belastungsstörung festgestellt. Die Wissenschaftler haben noch nicht herausgefunden, warum Mobbing eine so massive psychische Störung wie ein Posttraumatisches Stresssyndrom hervorrufen

kann. Eine mögliche Erklärung ist folgende: Wir alle wollen daran glauben, dass wir in einer guten und gerechten Welt leben, in der wir Menschen wertvolle Geschöpfe sind, die die Zuneigung und den Respekt anderer Menschen verdienen [2]. Diese Überzeugungen bilden die Basis für unser tägliches Leben. Wenn wir aber extrem belastenden Ereignissen ausgesetzt sind, z. B. wenn man erlebt, dass man ohne eigenes Verschulden den bösartigsten Untergriffen ausgesetzt ist, gegen die man sich nicht wehren kann, stellt das eine tiefe Erschütterung des Glaubens an eine gerechte Welt dar. Das führt zu einer tiefen seelischen Krise. Die innersten Überzeugungen müssen an das Erlebte angepasst werden: Man lernt, dass man sich nicht mehr sicher fühlen kann, dass man jederzeit ungeschützt Angriffen ausgeliefert ist, und dass



Männer sind insgesamt öfter Täter als Opfer.

man sich auf nichts mehr verlassen kann. Alles ist möglich. Es herrscht Krieg, aber nur die Gegner sind bewaffnet. Die körperlichen Beschwerden der Mobbing-Opfer reichen von Kopfschmerzen über Magenschmerzen und Magengeschwüre, Übelkeit, Erbrechen, Appetitlosigkeit, Zittern, Rückenschmerzen, Herz-Kreislaufprobleme, Schwindelgefühle, Schweißausbrüche, Ein- und Durchschlafstörungen bis hin zur Suchterkrankung. Die Gedanken des Mobbing-Opfers kreisen ständig um die Schikanen und Demütigungen, die es am Arbeitsplatz erlitten hat, und der Betroffene erzählt allen Menschen in seiner Umgebung immer wieder sein Leid und die Ungerechtigkeit, die er unverschuldet erlitten hat. Das erregt früher oder später den Unwillen des Partners und der Freunde, und der Mobbing-Betroffene verliert im schlimmsten Fall auch noch die emotionale Unterstützung dieser Personen. Wesentlich sinnvoller und hilfreicher ist das rechtzeitige Aufsuchen eines Psychologen oder eines Psychotherapeuten, weil die Betroffenen hier wirklich effiziente Hilfe bekommen.

Mobbing – das unterschätzte Phänomen

Mobbing stellt eine der schwersten psychischen Belastungen dar, die das Arbeitsleben zu bieten hat. Einarsen, einer der führenden Mobbing-Forscher, geht sogar so weit zu sagen, dass Mobbing schlimmere gesundheitliche und psychische Folgen hat, als alle anderen Arbeitsbelastungen zusammengenommen. Alle Befunde weisen darauf hin, dass er recht hat. Mobbing war also viele Jahre lang ein weit unterschätztes Problem, das nur in sehr wenigen Fällen Konsequenzen für den Täter hatte.

An dieser Stelle möchte ich ausdrücklich erwähnen, dass es sich bei Mobbing-Betroffenen ursprünglich um psychisch gesunde, leistungsfähige und hochmotivierte Personen handelt, die erst im Laufe des fortschrei-

tenden Mobbing-Prozesses psychische Beschwerden und körperliche Krankheiten entwickeln [3], [4]. Ein großer Teil der Mobbing-Opfer entwickelt psychiatrische Krankheitsbilder, die jahrelang andauern und dazu führen, dass viele der ehemaligen Mobbing-Opfer nie wieder in der Lage sind, in den Arbeitsprozess einzusteigen. Viele von ihnen werden in Frühpension geschickt.

Ein neuer Versuch ...

Bevor die traumatischen Ereignisse nicht wirklich gut psychisch verarbeitet wurden, und sich das ehemalige Mobbing-Opfer wieder gesund und stark fühlt, ist ein Wiedereinstieg ins Berufsleben undenkbar. Am stärksten hindert der massiv geschädigte Selbstwert, sich wieder gut und leistungsfähig zu fühlen, und sich einem möglichen neuen Arbeitgeber positiv zu präsentieren. Ganz im Gegenteil: Es hat keinen Sinn, zu früh wieder Arbeit zu suchen, da eine Absage den Selbstwert noch stärker schädigt und die Situation der ehemaligen Mobbing-Betroffenen noch auswegloser erscheinen lässt.

Wer ist das bevorzugte Mobbing-Opfer?

Insgesamt sind wesentlich mehr Frauen als Männer vom Mobbing betroffen, da Mobbing durch einen Machtvorsprung gegenüber dem Mobbing-Opfer wesentlich erleichtert wird, und deutlich mehr Männer als Frauen Führungspositionen bekleiden. Die häufigste Form von Mobbing findet zwischen hierarchisch gleichgestellten Personen statt, am zweithäufigsten ist Mobbing zwischen Vorgesetzten und untergebenen Mitarbeitern. Viele Untersuchungen im europäischen Raum bestätigen, dass fünf bis zehn Prozent der Arbeitnehmer über einen Zeitraum zwischen einem und fünf Jahren häufig feindselige Mobbing-Handlungen ausgesetzt sind. Leymann ging bereits 1993 davon aus, dass jede vierte Person

während ihres Berufslebens ein halbes Jahr lang Mobbingopfer ist. Ich bin sicher, dass die Dunkelziffer heute, zehn Jahre später, weit höher liegt. Jeder kann Mobbing-Opfer werden, nicht nur Außenseiter oder Angehörige von Minderheiten – z. B. Frauen in Männerberufen, Ausländer, Angehörige anderer Religionen oder behinderte Mitarbeiter sind betroffen. Ganz im Gegenteil: Mobbing-Berater und Experten wie Rudolf Karazman (IBG) und Gernot Orasche (Staatsanwaltschaft Wien) sind sich einig, dass vor allem „überdurchschnittliche“, das heißt intelligente, gut ausgebildete, beruflich sehr engagierte und interessierte Personen vom Mobbing betroffen sind. Diese Personen stellen für weniger engagierte oder schlechter qualifizierte Kollegen oder Vorgesetzte eine Bedrohung dar. Die eigene Position, die durch die neue Mitarbeiterin gefährdet scheint, wird mit allen Mitteln verteidigt, bis die bekämpfte Person den Schauplatz verlässt. Es ist in keiner Weise nachvollziehbar, warum dieses widerwärtige und zerstörerische Verhalten in Österreich in den allermeisten Fällen für den Täter keinerlei rechtliche Konsequenzen hat. Eine andere Motivation für Mobbing ist, dass viele Menschen nicht mit der Andersartigkeit anderer Menschen umgehen können. Manchmal artet es nachgerade zu einem Gruppensport aus, einen Mitarbeiter zu quälen. Der größte Teil der Mobbing-Opfer steht nicht einem Einzelkämpfer, sondern einer ganzen Gruppe von Gegnern gegenüber, wobei die Zusammensetzung der Gruppe keinen Gesetzmäßigkeiten unterliegt. Das Mobbing-Opfer ist umso stärker traumatisiert, wenn es mehreren Mobbern ausgeliefert ist, weil sich eine Gruppe viel rücksichtsloser, brutaler, enthemmter, destruktiver, verantwortungsloser, triebhafter und aggressiver verhält als eine einzelne Person es tun würde. In der nächsten Ausgabe erfahren Sie mehr über die enormen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Kosten, die durch Mobbing verursacht

werden, die unzureichenden rechtlichen Rahmenbedingungen in Österreich und auch darüber, was Sie (Arbeitgeber, Arbeitspsychologen) tun können, um Mobbing in Ihrer Firma zu verhindern.

Mag. Marion Venus
Arbeitspsychologin, Klinische
und Gesundheitspsychologin
Institut für Humanistisches Management.
Tel.: +43-664/393 77 07
E-Mail: marion.venus@i-one.at
Schwerpunkte:
Betriebliches Gesundheitsmanagement,
FNA Ergonomie (Ö-Norm), Stressmanagement
Mehrfachbelastung & Gesundheit,
Mobbing, Gender-Mainstreaming.

Literatur

- [1] Einarsen, S & Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis.
- [2] Janoff-Bulman, R. (1989). Assumptive worlds and the stress of traumatic events: Applications of the schema construct. *Social Cognition*, 7, 113-136.
- [3] Kolodej, C. (1999). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung*. Wien: WUV Universitätsverlag
- [4] Leymann, H. (1993). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbeck bei Hambrug:

Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH

[5] Leymann, H & Niedl, K. (1994). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz. Ein Ratgeber für Betroffene*. Wien: Verlag des ÖGB

[6] Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.

[7] Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2002a). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 11, 87-111.

ZUSAMMENFASSUNG

Unter dem Phänomen Mobbing leidet nicht nur der Betroffene, sondern auch der Arbeitgeber: Der Konflikt erzeugt Unruhe, bindet Ressourcen, zeugt von Führungsschwäche, schlechtem Betriebsklima und falscher Kommunikation. Mobbing-Opfer leiden unter Antriebslosigkeit, Depressionen und Angstzuständen, viele sind nie wieder in der Lage in den Arbeitsprozess einzusteigen.

Fünf bis zehn Prozent der europäischen Arbeitnehmer sind vom Mobbing betroffen, insgesamt jedoch mehr Frauen als Männer.

SUMMARY

The phenomenon mobbing affects not only those concerned, but also the employer: The conflict creates unease, binds resources, shows management weaknesses, bad working climate and incorrect communication. Mobbing victims suffer from listlessness, depression and anxiety, many will never integrate themselves into the working process again.

Five to ten per cent of European employees are affected by mobbing, in total, however, more women than men.

RÉSUMÉ

Non seulement les personnes affectées souffrent du phénomène du mobbing, mais aussi l'employeur: Le conflit produit une perturbation, lie des ressources, témoigne de la faiblesse de la gestion, d'un mauvais climat et d'une fausse communication. Des victimes du mobbing manquent d'initiative, souffrent des dépressions et des états d'angoisse, beaucoup ne peuvent plus jamais rentrer dans le processus de travail. Cinq à dix pour cent des travailleurs européens sont affectés par le mobbing, dans l'ensemble toutefois plus de femmes que des hommes.



Sichtbar besser.

Diese Qualität kann man nicht einfach ignorieren. Geben Sie unserer Warnschutzbekleidung den Vorrang und Sie geraten auch preislich nicht unter die Räder. Sie sind interessiert an komfortabel-funktioneller Berufsbekleidung? Informieren Sie sich noch heute auf unserer Homepage über unser umfangreiches Lieferprogramm!



Reindl
Textilfabrik
für Arbeits- &
Freizeitmode

A-4762 St. Willibald 80 • Tel. +43 (0)7762/28410 • Fax +43 (0)7762/3400 • e-Mail: sales@reindl.at • <http://www.reindl.at>