

Dietmar Kern

Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz

Wege zur gewaltfreien Kommunikation bei Konflikten in
der mikro-sozialen Arena

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2002 GRIN Verlag
ISBN: 9783668324732

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/342453>

Dietmar Kern

Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz

Wege zur gewaltfreien Kommunikation bei Konflikten in der mikro-sozialen Arena

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Mobbing

Psychoterror am Arbeitsplatz

Wege zur gewaltfreien Kommunikation bei Konflikten in der mikro-sozialen Arena

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Wenn Worte zu Waffen und Schreibtische zu Festungen werden – Mediation im Firmenbiotop schafft Abhilfe	6
1. Was ist Mobbing?	7
1.1 Definition	8
1.1.1 Unter Mobbing versteht man Konflikte besonderer Art:	10
1.1.2 Je nach Form der Attacken gibt es verschiedene Begriffe:	11
1.2 Was nicht Mobbing ist	12
1.2.1 Nicht als Mobbing anzusehen sind z.B.	13
2. Wie entsteht Mobbing?	13
2.1 Mobbing und Konflikte	13
2.1.1 Verlauf von Mobbing	14
2.2 Mobbingphasen	17
2.2.1 Das Phasenmodell	18
2.3 Die persönliche Ebene und die normalen Arbeitsabläufe	19
2.3.1 Die Betriebsleitung/Personalleitung reagiert – betriebsöffentliche Maßnahmen werden gesetzt (Versetzung, Kündigungswunsch etc.)	20
2.3.2 Der soziale Abstieg beginnt – Ausschluss aus der Arbeitswelt	20
2.3.3 Sanktionen	21
2.3.4 Angst macht sich breit	21
3. Mobbing und Krankheit	22
3.1 Körperliche Probleme durch Mobbing	22
3.2 Psychische Probleme durch Mobbing	23
3.3 Mobbing – ein Beispiel	23
3.3.1 Einstand	24
3.3.2 Anspielungen	24
3.3.3 Eskalation	25
4. Analyse	26
4.1 Wer ist von Mobbing betroffen?	26
4.2 Ursachen für Mobbing	27
4.3 Ziele der Mobbingtäter	28
4.4 Mobbinghandlungen	28
4.4.1 Angriffe auf die Kommunikationsmöglichkeiten:	28
4.4.2 Angriffe auf soziale Beziehungen:	29
4.4.3 Angriffe auf das soziale Ansehen:	29
4.4.4 Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituation	30
4.4.5 Angriffe auf die Gesundheit	30
4.5 Mobbing – wer sind die Beteiligten?	31
4.5.1 Mobbing unter Kolleginnen und Kollegen	32
4.5.2 Folgende Mobbingmotive lassen sich als Existenzsicherungsmaßnahmen interpretieren:	33
5. Mobbing von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern	34
5.1 Führungskräfte sind maßgeblich am Mobbinggeschehen beteiligt ..	34
5.2 Mobbing gegen einzelne Gruppen von ArbeitnehmerInnen	34
5.2.1 Einige Merkmale, die zur Ausgrenzung führen könnten:	35
5.3 Auswirkungen	35
5.3.1 Psychische und psychosomatische Folgen	35

5.3.2 Auswirkungen auf das private Umfeld	36
5.3.3 Betriebswirtschaftliche Aspekte	36
6. Maßnahmen.....	37
6.1 Mobbing entdeckt – was tun?	37
6.2 Was können Betroffene selbst tun?	37
7. Was kann gegen Mobbing getan werden?.....	37
7.1 Bewältigungsstrategien für Mobbing-Betroffene	37
7.2 Professionelle Hilfe.....	39
7.2.1 Was haben BetriebsrätInnen und Arbeitgeber für Handlungsmöglichkeiten?	39
7.3 Prävention	40
7.3.1 Vorgesetzte/Arbeitgeber aktiv gegen Mobbing!.....	40
7.3.2 Betriebsrat/Personalvertretung aktiv gegen Mobbing!.....	41
7.4 Mobbing: Erste-Hilfe-Tipps.....	41
8. Das Erstgespräch	42
8.1 Tipps für das Erstgespräch mit Mobbingbetroffenen	42
8.1.1 Folgende Vorgangsweise wird vorgeschlagen:	42
8.1.2 Im Gespräch sollten an Hand des Mobbingtagebuches folgende Fragen abgeklärt werden:.....	42
8.2 Wenn Furcht und Panik Ihren Alltag dominieren, sollten Sie sich Hilfe holen.....	44
8.3 So gewinnen Sie wieder an Selbstvertrauen	45
8.3.1 Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken statt auf Ihre Schwächen	45
8.3.2 Tun Sie das, was Sie gut können.....	46
8.3.3 Betrachten Sie sich als erfolgreich.....	46
8.3.4 Qualifikationsanforderungen, persönliche Eigenschaften, fachliche Qualifikation	48
8.3.5 Trauen Sie sich etwas zu?	49
8.3.6 Kennen Sie sich selbst?	50
9. Eine Betriebsvereinbarung hilft gegen Mobbing	52
9.1 Musterbetriebsvereinbarung „Mobbing“	52
10. Kollegen kennen kein Erbarmen.....	56
10.1 Mobbing findet dort statt, wo viele Menschen zusammenkommen	58
11. Methoden	60
11.1 Was Chef-Mobber tun.....	61
11.1.1 Was Kollegen-Mobber tun.....	61
11.2 Mobbing im Bildungsbereich	61
11.2.2 Erscheinungsformen innerhalb der Klasse unter Auszubildenden	62
11.2.3 Erscheinungsformen seitens von Lehrpersonen.....	65
11.2.4 Erscheinungsformen seitens der SchülerInnen und Eltern gegenüber der Lehrperson.....	66
11.2.5 Mobbing unter Lehrpersonen	68
12. Welches Phänomen steckt hinter dem Wort Mobbing?	69
12.1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:	70
12.1.1 Angriffe auf die sozialen Beziehungen	70
12.1.2 Auswirkungen auf das soziale Ansehen.....	70
12.1.3 Angriffe auf die Qualität der Schul- und Lebenssituation	71
12.1.4 Angriffe auf die Gesundheit	71
12.1.5 Wer gegen wen ?	71
12.2 Es handelt sich leider um ein Phänomen, das sich durch alle soziale Schichten und durch alle Altersklassen zieht	72

12.4 Selbst der Volksmund kennt passende Ausdrücke für diesen Zustand	74
12.5 Stress existiert, weil wir das Gefühl haben, wir könnten mit dem, was um (oder in) uns vorgeht, nicht umgehen.....	75
Darüber könntest Du Dir Gedanken machen	79
12.6 Was kannst Du im Einzelnen tun?.....	84
12.7 Mobbing im Sozial- und Gesundheitsbereich ist keine Seltenheit .	85
13. Mobbing in Kinder- und Jugendheimen.....	86
13.1 Mobbing als gelerntes Muster in Familien, im Freundeskreis, in Schulen	86
13.2 Mobbing als problematisches Beziehungs-Muster zwischen SozialpädagogInnen und Jugendlichen	87
13.3 Mobbing als problematisches Beziehungsmuster im Team.....	88
13.4 Mobbing im privaten Bereich	88
13.5 Grenzüberschreitungen.....	89
13.6 Machtmissbrauch	89
13.7 Das richtige Arbeitsklima	90
14. Konfliktbewältigung.....	91
14.1 Mediation bei Mobbing	91
14.2 Warum Mediation?	91
14.3 Hierarchien und Strukturen	93
14.4 Wann und wie lässt sich Mobbing stoppen?.....	94
14.5 Wo kann ich Hilfe holen?.....	94
14.6 Was Mobbing-Betroffene tun können	95
14.7 Was kann der Vorgesetzte tun?.....	96
14.7.1 Präventive Maßnahmen:.....	96
14.7.2 Interventionsmöglichkeiten im Betrieb	96
15. Ich werde gemobbt - Was kann ich dagegen tun?.....	97
15.1 Mobbing am Arbeitsplatz, Panik ?.....	97
15.2 Soll ich zum Vorgesetzten gehen? Gibt es andere Ansprechpersonen ?	97
15.3 Sie haben sich vorerst für ein Gespräch mit ihrem Vorgesetzten am Arbeitsplatz entschieden, wie wollen Sie taktisch vorgehen?.....	99
15.4 Ist der Abschluss einer Rechtsschutzversicherung sinnvoll?.....	100
15.5 Soll bei Mobbing das Arbeitsverhältnis gekündigt werden?	100
15.6 Was können Betroffene zur Beweissicherung bei Mobbing beitragen?.....	101
15.7 Soll ich als Einzelkämpfer gegenüber meinem Arbeitgeber auftreten?	102
15.8 Sind Selbstzweifel bei Mobbing gerechtfertigt?	102
16. Mobbing macht Unternehmen fertig.....	103
16.1 Wer als Arbeitgeber nicht einschreitet, zahlt Schadenersatz, Abfindung, Schmerzensgeld und macht sich strafbar	103
16.1.1 Firmenchefs, die ihre Mitarbeiter schützen, sparen viel Geld ...	104
16.2 Kontaktadressen.....	105
17. Nach dem Mobbing ist vor dem Mobbing	108
17.1 Neue Beratung senkt das berufliche Risiko	108
18. Berufsunfähigkeit durch Stress und Mobbing: Oft unterschätzt	109
18.1 Lloyd setzt auf umfangreichen Präventions-Service.....	109
19. Psychoterror Mobbing.....	110
19.1 Der Kreislauf des Leidens	110
19.2 Es kann jeden treffen	111
19.3 Breites Spektrum der Symptome	112

19.4 Selbstwertgefühl stärken	112
19.5 Suchen Sie rechtzeitig Hilfe	113
19.6 Antimobbing-Vereinbarung oft Selbsttäuschung	113
20. Psychokrieg am Arbeitsplatz - Warum es schwierig ist, rechtlich gegen das Mobbing vorzugehen	115
20.1 Doch nicht nur Mobbing schadet dem Unternehmen!	116
21. Mobbing und Stress als „ansteckende Krankheit“	118
Mobbing, der Psychoterror am Arbeitsplatz, muss ernst genommen werden	118
21.1 Mobbing und Intrigen rechtzeitig erkennen	118
21.2 Was soll mit dieser „Perversion“ verfolgt werden?	119
21.3 Schutz gegen Mobbing-Attacken	120
21.4 Langfristiger Schutz gegen Mobbing und Intrigen	121
21.5 Wie Führungskräfte Stress vermeiden können	122
21.6 Seelenlose Chefs mit narzisstischen Persönlichkeits-störungen ..	127
21.6.1 Sich selbst überprüfen	128
21.6.2 Das Nutzenbieten verhindert Eitelkeit	130
21.6.3 Motivieren heißt von daher: an einem Strang ziehen	131
21.6.4 Es überzeugt die Persönlichkeit, nicht das Argument	133
22. Der Einfluss der Mediation und der Einsatz mediativer Elemente auf die Unternehmenskultur	135
22.1 Einführende Gedanken	135
22.1.1 Allgemeine Betrachtung von Konflikten	135
22.1.2 Die multiple Definition der Unternehmenskultur und ihre Bedeutung	137
22.1.3 Kurzdarstellung der unterschiedlichen Methodiken der Konfliktbewältigung	138
22.2 Konfliktarten und Konfliktursachen im unternehmerischen Bereich	140
22.2.1 Konfliktebenen und Konfliktreichweite	142
22.3 Konfliktkultur im unternehmerischen Bereich	143
22.3.1 Veränderungen und Folgen	145
22.4 Der Umgang mit Konflikten	147
22.4.1 Konfliktpotenziale	148
22.4.2 Externe und interne Konfliktfelder	150
22.5 Beteiligte im Konflikt	152
22.5.1 Beispiele unternehmerischer Konflikte	154
22.6 Ursachen unternehmerischer Konflikte	155
22.6.1 Gefahren unternehmerischer Konflikte	156
22.6.2 Primäre und sekundäre Mechanismen einer Unternehmenskultur	158
22.6.3 Der Umgang mit Macht	160
22.6.4 Fehler, die den Erfolg verhindern	162
22.7 Schwerpunkte in der Konfliktbewältigung	163
22.7.1 Konfliktanalyse (Inhalt und Methoden)	165
22.8 Konfliktbearbeitung (intuitive und professionelle Methoden)	167
22.8.1 Die konstruktive Konfliktbewältigung	168
22.9 Das Harvard-Konzept	172
22.10 Konfliktmanagement in Unternehmen	174
22.10.1 Vorteile und Anforderungen an ein Konfliktmanagement	176
22.11 Grundregeln für den Konfliktmanager	177
22.11.1 Die Rolle der Mediation	178

22.12 Die transformale Mediation: Ein Weg zu mehr „miteinander“ in Gesellschaft und Wirtschaft.....	179
22.13 Das Einfügen mediativer Elemente innerhalb dezentraler Verantwortungsbereiche.....	181
22.14 Die Einflechtung mediativer Elemente in Krisensituationen	184
22.15 Mediation als Form der konstruktiven Konfliktbewältigung.....	185
22.15.1 Faire und Ressourcen schonende außergerichtliche Konfliktlösung für Unternehmen	186
22.16 Mediation per Gesetz	189
22.17 Schlussbetrachtung / Abschließende Gedanken	191
23. Mobbing und Konflikte: Die Lösung liegt im eigenen Verhalten	193
23.1 Welcher Auszubildende würden Sie lieber sein? Josef oder Karl?	194
24. Literaturverzeichnis.....	198
25. Management-Lexikon	207
26. Glossar.....	209

Einleitung

Wenn Worte zu Waffen und Schreibtische zu Festungen werden – Mediation im Firmenbiotop schafft Abhilfe

Die einen sagen: Mobbing, das gab es doch schon immer, die anderen sagen: Mobbing, so etwas gibt es bei uns nicht, darüber wollen wir erst gar nicht diskutieren!

Weil alle über Mobbing reden, wird der Begriff häufig inflationär verwendet. Ein Streit zwischen Kollegen und Kolleginnen, eine Schikane des Vorgesetzten oder die unverschämte Bemerkung eines Kollegen wird gleich als Mobbing bezeichnet. Kein Wunder, dass tatsächlich von Mobbing Betroffene sehr oft kein Gehör finden: Betroffene, die mit wirklich sehr schmerzhaften und nachhaltigen Erfahrungen mit Mobbing am Arbeitsplatz konfrontiert sind.

Von Mobbing Betroffene werden gekündigt oder sind durch die langen Quälereien am Arbeitsplatz arbeitsunfähig geworden. Viele von Ihnen werden dauerhaft krank - seelisch wie körperlich.

Wenn man Mobbing eindeutig von alltäglichen Konflikten und Streitereien abgrenzt, dann wird das wahre Ausmaß des Problems deutlich: Mobbing war mit anderem Namen schon immer ein Problem in der Arbeitswelt, jedoch verschärfen zunehmender Leistungsdruck und Konkurrenz die Problematik noch mehr.

Dieses Lehrheft soll einerseits Information für Betroffene und Betriebsräte sowie Personalvertretern sein und andererseits Betroffenen erste Hilfestellung geben. Dieser Ratgeber soll aber auch alle anregen, über ein Thema, das alle betrifft, offen zu diskutieren.

1. Was ist Mobbing?

Viele sprechen über Mobbing und doch herrscht meist wenig Klarheit darüber, was Mobbing wirklich ist. Diskussionen in den Medien haben ein Bild von Mobbing entstehen lassen, das von der wissenschaftlichen Definition dieses sozialen Phänomens stark abweicht. Der Begriff Mobbing läuft Gefahr, zu einem Modewort für jeden Streit oder Konflikt am Arbeitsplatz zu verkommen.

Das Wort Mobbing wurde erstmals von dem Ethnologen Konrad Lorenz Anfang der Siebziger Jahre für Angriffe verwendet, die eine Gruppe von Tieren gegen einen Eindringling praktizieren, um diesen zu verjagen. Professor Heinz Leymann, Begründer der modernen Mobbing-Forschung, beschreibt die systematischen Vorgänge in der Arbeitswelt, die auf die gezielte Benachteiligung und Schikanie von Einzelnen abzielen.

Er entwickelte zudem folgende Definition für Mobbing: *„Eine Person wird an ihrem Arbeitsplatz gemobbt, wenn sie im Konflikt mit Kollegen oder Vorgesetzten in eine unterlegene Position gekommen ist und auf systematische Weise über mindestens sechs Monate hinweg mindestens einmal pro Woche einer der 45 definierten feindseligen Handlungen ausgesetzt ist.“*

Unter diese feindseligen Handlungen fallen bspw. Arbeitsbehinderungen, Beleidigungen, Ausgrenzung oder Isolierung einer Person, Verweigerung wichtiger Informationen etc. Dabei werden immer mehr Frauen als Männer Opfer von Mobbing. Rund 25 Prozent aller Suizide sind eine Folge von Schikanen im Job.

Hinzu kommt: Durch Krankheit und Frühverrentung der Opfer kommt Mobbing auch den Sozialversicherungen teuer zu stehen. Der Gesellschaft entstehen Schäden durch den mit Mobbing verbundenen Werteverlust in Milliardenhöhe. Die Folge: Zwar sinkt der betriebliche Krankenstand in den Unternehmen seit Jahren kontinuierlich, dafür steigen die Arbeitsunfähigkeitstage im Zusammenhang mit psychischen bzw. psychosomatischen Erkrankungen stetig an.

Mobbing kann zwischen Kolleginnen und Kollegen stattfinden, von Vorgesetzten ausgehen oder von Mitarbeitern, die ihre Vorgesetzten mobben. In rund 50 Prozent aller Fälle

(so der aktuelle Mobbingbericht des EU-Parlaments) sind Vorgesetzte an Mobbingprozessen beteiligt. Nach Darstellung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sind aktuell über 1 Million Beschäftigte in Deutschland von Mobbing betroffen.

Vor diesem Hintergrund müssen die psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz auf Dauer reduziert werden. Von daher sollte die Erhaltung psychosozialer Ressourcen Schwerpunkt eines jeden betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. Denn gerade die psychischen Erkrankungen stellen mittlerweile die dritthäufigste Ursache für Fehlzeiten in deutschen Unternehmen dar.

Die wirtschaftlichen Schäden sind dabei vielfältig: schwache Mitarbeiterbindung, hohe Fehlzeiten sowie eine niedrige Produktivität, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten, Leistungsminderung, Kündigungen, einhergehend mit Arbeitslosigkeit, Erwerbsunfähigkeit und Frühverrentung. Dabei schlagen Stress und Mobbing immer stärker durch konkurrierende Kollegen bzw. Kolleginnen zu Buche.

Insbesondere arbeitsbedingter Stress spielt heutzutage mehr denn je eine große Rolle bei der Entstehung psychischer Krankheiten. Hierzu gehören zunehmende Anforderungen durch Personaleinsparungen, stetig wachsende Aufgaben sowie die generelle Sorge um den Arbeitsplatz. Stressfaktoren, die neben dem Mobbing zu Depressionen und dem viel zitierten „Burnout“ führen.

1.1 Definition

Mobbing leitet sich aus dem Englischen „to mob“ ab und bedeutet:

- bedrängen
- anpöbeln
- attackieren
- angreifen.

Mobbing ist eine Verkürzung des lateinischen Begriffs „mobile vulgus“ und steht für eine „aufgewiegelte Volksmenge.

Von „normalen“ Konflikten und Streitereien unterscheidet sich Mobbing dadurch, dass Mobbing gezielt, systematisch und über einen längeren Zeitraum mit der Absicht „ausgrenzen bzw. vertreiben vom Arbeitsplatz“ betrieben wird.

Eine erst zu nehmende Rolle im Zusammenhang mit Mobbing-Prozessen spielt häufig auch das Führungsverhalten von Vorgesetzten. Führungskräfte sind zwar in der Regel hoch qualifiziert, vielen fehlt es jedoch an Führungskompetenz.

Vorgesetzte können auf vielfältige Weise Stress und Verunsicherung bei ihren Mitarbeitern auslösen, was die Entstehung von Mobbing zwischen Kolleginnen und Kollegen begünstigt: Weitergabe des erlebten Arbeits- und Zeitdrucks an die Mitarbeiter, mangelnde Wertschätzung der Person und ungenügende Anerkennung ihrer Leistungen. Auch unzureichende Weitergabe von Informationen, mangelnde Kommunikation, ungleiche Behandlung der Mitarbeiter sowie unklare Botschaften in Bezug auf Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse bilden den Nährboden für Mobbing.

Andererseits können Führungskräfte zu Mobbern werden, wenn sie Angst davor haben, dass ihre Mitarbeiter ihnen gegenüber nicht loyal sind, sie selbst ihre Macht oder Autorität verlieren und aus ihrer Position verdrängt werden könnten.

Die Wurzeln von Mobbing sind daher weniger in den Persönlichkeitsstrukturen der Beteiligten zu suchen als vielmehr in den Merkmalen der Organisation.

Verstärkend wirkt, wenn den Mitarbeitern zu wenig Verantwortung übertragen wird und sie keine ausreichende Identifikation mit der Arbeit entwickeln können. Auch fördert die wirtschaftliche Lage und die Angst um den Arbeitsplatz eine ungesunde Konkurrenzsituation unter den Mitarbeitern.

Als Nährboden für Mobbing können im Grund alle betrieblichen Rahmenbedingungen angesehen werden, die zu einer hohen Belastung der Beschäftigten führen und sich negativ auf Betriebsklima und Zusammenarbeit auswirken. Dazu zählen: qualitative oder

quantitative Unter- bzw. Überforderung, Monotonie, Arbeitsaufgaben mit geringen Einflussmöglichkeiten und eine unzureichende Entlohnung.

Das Risiko ist dabei – je nach Branche – unterschiedlich. Sozialarbeiter, Bankangestellte und Verkäufer sind nach einer DASA-Studie besonders häufig betroffen – ihr Mobbing-Risiko ist dabei fast doppelt so groß wie das eines Beschäftigten in der Landwirtschaft.

1.1.1 Unter Mobbing versteht man Konflikte besonderer Art:

- Sie richten sich gegen eine Person.
- Sie spielen sich regelmäßig über einen längeren Zeitraum ab.
- Täter und Mobbing Betroffene haben denselben Arbeitgeber und stehen in einer Arbeitsbeziehung zueinander.
- Im Mobbingkonflikt ist die betroffene Person auf Dauer deutlich unterlegen, er macht diese physisch und/oder psychisch krank und zerstört das Selbstwertgefühl.

Bereits mehr als jeder neunte Beschäftigte war im Verlauf seines Berufslebens mindestens einmal von Mobbing betroffen.

Fast jeder zweite Erwerbstätige hat Angst, seinen Job zu verlieren. Das ist das Ergebnis einer Umfrage des Forsa-Instituts. Demnach fürchtet sich jeder dritte Erwerbstätige vor eigenen Fehlern am Arbeitsplatz, jeder fünfte hat Angst vor Mobbing. 14 Prozent der befragten Erwerbstätigen gaben an, sich vor Konflikten mit ihren Kollegen oder dem Chef zu fürchten.

Fast jeder vierte Arbeitnehmer (ca. 23 Prozent) sagte den Meinungsforschern, dass das Betriebsklima durch hohen Stress geprägt ist. Etwa jeder fünfte Erwerbstätige (19 Prozent) ist der Meinung, dass die gesundheitlichen Belastungen durch Stress und Angst am Arbeitsplatz in den letzten drei Jahren (2013, 2014, 2015) deutlich stärker geworden seien.

Viele der Betroffenen versuchen zu erst einmal, Gespräche zu führen. Das sind zum einen Gespräche im Unternehmen, z.B. mit dem Betriebsrat, der Abteilungsleitung usw. Hinzu kommen externe Ansprechpartner wie Coaches oder auch Psychologen. Viele Städte und Gewerkschaften bieten heutzutage bereits Mobbing-Hotlines bzw. Selbsthilfegruppen an.

Eine weitere Möglichkeit ist, sich an den Betriebsrat zu wenden. Dieser kann – bei häufigerem Auftreten von Mobbing-Fällen – z.B. ein Mobbing-Schutzprogramm erarbeiten und seine rechtlichen Möglichkeiten ausschöpfen. In diesem Zusammenhang sollte der Betriebsrat nur aufmerksam beobachten, ob die Beschwerden eventuell immer wieder aus der „gleichen Ecke“ kommen.

So kann der Betriebsrat nach § 104 BetrVG die Versetzung oder Entlassung eines Arbeitnehmers verlangen, wenn dieser den Betriebsfrieden wiederholt durch gesetzeswidriges Verhalten oder grobe Verletzung der in § 75 BetrVG enthaltenen Grundsätze stört.

1.1.2 Je nach Form der Attacken gibt es verschiedene Begriffe:

- **Bossing:** Mobbing von oben nach unten, z.B. wenn ein Vorgesetzter gegenüber einem oder mehreren Mitarbeitern Mobbinghandlungen vornimmt
- **Staffing:** Mobbing von unten nach oben, z.B. wenn Mitarbeiter die Vorgesetzten mobben
- **Mobbing:** Mobbinghandlungen unter Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene
- **Bullying:** Mobbing unter Schüler und Schülerinnen

Ob Mobbing oder Bossing – alle haben etwas gemeinsam: wer zu offen seine ehrliche Meinung oder Kritik als Arbeitnehmer äußert, der kann schnell Opfer werden. In ca. 50 Prozent der Mobbingfälle – so der Mobbingbericht der Bundesregierung – sind Vorgesetzte an Mobbing beteiligt.

Leider ist es auch der Öffentliche Dienst mit seiner hierarchischen Struktur, der es den Tätern immer wieder leicht macht, neue Opfer zu terrorisieren, da dort die Beschaffung von Gründen aus Sicht der Dienststellenleitung rechtlich abgesichert scheint. Arbeits-

rechtliche Maßnahmen gegen MitarbeiterInnen werden gerne in Anspruch genommen – damit wird dann bezweckt, die psychische und damit gesundheitliche Zermürbung des Opfers als Zweckerreichung einer Kündigung des Opfers (sog. Druck-Kündigung) zu erreichen.

Hinzu kommen dann auch noch Anweisungen, Schikanen, Unterstellungen und Demütigungen auf Zersetzung der Persönlichkeit des Opfers.

Das Ziel von Mobbing ist die Ausgrenzung Einzelner

1.2 Was nicht Mobbing ist

Nicht jeder Konflikt, nicht jede Intrige bzw. Informationsvorenthaltung ist bereits Mobbing. Überall, wo Menschen über längere Zeit zusammenarbeiten, gibt es Differenzen, Tuscheleien, Ärgernisse und Auseinandersetzungen. Auch ein stark emotionalisierter Konflikt (Streit) ist nicht Mobbing.

Alltägliche, häufig auch stark emotionalisierte Konflikte sind eher normal und auch nicht besorgniserregend. Solche Konflikte können in der Regel bearbeitet und wenn sich die Gemüter wieder beruhigen, mit einem klärenden Gespräch aus der Welt geschafft werden.

Mobbing-Handlungen stellen fast immer das Resultat von gestörten Kommunikationsstrukturen und ungelösten Konflikten dar. In diesem Fall ist es sinnvoll, sich von Dritten Unterstützung zu holen. Innerbetriebliche Mediatoren und Konfliktbeauftragte können häufig helfen. Der Vorteil innerbetrieblicher Mediatoren liegt darin, dass sie die betrieblichen Strukturen sehr gut kennen. Genau das jedoch kann auch zum Nachteil führen, wenn sie selbst in einer Art „Betriebsblindheit“ gefangen sind und die tatsächlichen Konfliktauslöser nicht mehr genau erkennen können.

Zweite Möglichkeit zur Abhilfe sind externe Berater. Dies könnte zum Beispiel ein Mediator sein. Der Nachteil: Er muss sich erst einmal in das bestehende Konfliktthema einarbeiten und die Firmenstrukturen kennen lernen. Der Vorteil: Der Externe hat keinerlei Interesse am Ausgang der Streitschlichtung. Das heißt: Er kann neutral sein und alle für

die Konfliktparteien zufrieden Stellenden Ergebnisse zulassen. Auf diese Weise lassen sich viel schneller flexible Lösungen erarbeiten.

1.2.1 Nicht als Mobbing anzusehen sind z.B.

- Feindseligkeiten und Konkurrenzverhalten zwischen Gruppen (Abteilungen gegeneinander, Fraktionen im Betriebsrat, Arbeiter gegen Angestellte etc.)
- Ungerechte, sogar unsoziale Behandlung, die hart, aber nur kurzfristig zur Wirkung kommt (z.B. betriebsbedingte Kündigung, Beförderung anderer, arbeitsbedingte Kritik etc.)
- Einzelne strafrechtliche Tatbestände wie z.B. Diebstahl durch Arbeitskollegen

2. Wie entsteht Mobbing?

2.1 Mobbing und Konflikte

Am Anfang eines typischen Mobbingsverlaufes steht immer ein zwischenmenschlicher Konflikt, der verschiedene Ursachen haben kann, wie z.B. strukturelle und organisatorische Mängel im Betrieb oder persönliche Probleme unter Kollegen und Kolleginnen. Sowohl im Berufsalltag wie auch im Privatleben sind Konflikte an der Tagesordnung.

Es handelt sich hier meistens um Probleme, die rasch mit einem offenen Gespräch aller Beteiligten geklärt werden könnten. Bei Konflikten kann man unterscheiden zwischen

- offenen „heißen“ und
- verdeckten „kalten“ Konflikten.

Bei einem „heißen“ Konflikt kann es zu einem Streit kommen und er kann zu heftigen Diskussionen aller Beteiligten führen - jedenfalls findet aber eine Klärung statt und damit ist die Gefahr, dass daraus Mobbing wird, eher gering.

Nicht jeder Konflikt ist Mobbing.

Bei einem „kalten“ Konflikt, d.h. wenn die Konflikte nicht angesprochen, sondern „unter den Teppich gekehrt werden“, können sie bei nächst bester Gelegenheit so eskalieren, dass aus einer Meinungsverschiedenheit in Sachfragen ein Beziehungskonflikt wird. Plötzlich geht es nicht mehr darum, inhaltliche Differenzen zu beheben, sondern in der Person des anderen die Ursache für die festgefahrene Situation zu sehen. Jetzt befindet sich der „zugespitzte“ Konflikt auf einem sehr schmalen Grat, von dem er leicht in den typischen Mobbingverlauf abrutschen kann.

2.1.1 Verlauf von Mobbing

Mobbing ist kein einmaliger Akt. Gleiche oder auch unterschiedliche Handlungen wiederholen sich über einen längeren Zeitraum. Arbeitspsychologen erkannten nach Auswertung einer Vielzahl von Mobbingfällen ein Verlaufsmodell, nach dem sich Mobbing häufig in vier Entwicklungsstufen vollzieht.

Die Folge: Nach der Krankheit kommt die Kündigung. Denn die Angriffe, denen Mobbingopfer ausgesetzt sind, führen in der Mehrzahl der Fälle zu gravierenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Anfängen von Schlafstörungen über Kopfschmerzen und Herz-/Kreislaufproblemen bis hin zu Magen- und Darmerkrankungen. Regelmäßige arbeitsrechtliche Folge der gesundheitlichen Beeinträchtigungen wiederum ist die ärztlich diagnostizierte Arbeitsunfähigkeit.

Doch aus derjenige, der durch Mobbing nachweislich dauerhaft erkrankt ist, hat nicht nur mit seiner Krankheit und dem Mobbing zu kämpfen, sondern muss auch seine Kündigung fürchten. Dauerhaft erkrankte Arbeitnehmer sind nämlich stets Kandidaten für eine Kündigung.

Weiter zu beachten: § 84 Abs. 2 SGB IX: Diese Leistung kann auch auf externe Dienstleister übertragen werden und soll nicht nur medizinische, sondern auch wirtschaftliche und soziale Perspektiven einbeziehen. Daher gilt diese Regelung ausnahmslos für alle

Unternehmen ohne Berücksichtigung der Betriebsgröße und ist sowohl auf Schwerbehinderte als auch bei den übrigen Mitarbeiter/innen anzuwenden.

Arbeitgebern, die den § 84 Abs. 2 SGB IX ignorieren, drohen Schadensersatzforderungen ihrer langfristig erkrankten Mitarbeiter. Auch Regressansprüche von Renten- und Sozialversicherungsträgern sind denkbar.

Aus Sicht des Arbeitgebers durchaus nachvollziehbar. Denn fehlt ein Arbeitnehmer über längere Zeit oder wiederholt sich Mobbing im Betrieb des Arbeitgebers, dann kann dies erhebliche betriebliche Auswirkungen zur Folge haben. Beispielsweise können Liefertermine gefährdet sein oder gravierende Umstrukturierungen im Betrieb durch Arbeitsneuverteilung oder Einstellungen von Vertretern notwendig werden. Kein Wunder also, dass dann so mancher Arbeitgeber an die Kündigung des gemobbten und arbeitsunfähig erkrankten Arbeitnehmers denkt.

Doch so einfach, wie einige Arbeitgeber sich aus den vorgenannten Gründen von einem gemobbten Arbeitnehmer trennen möchten, lässt sich ein infolge Mobbings Dauerkranke nun zum Glück nicht kündigen. Vielmehr hat der Gesetzgeber gerade in jüngster Zeit gesetzlich den Schutz erkrankter Arbeitnehmer vor krankheitsbedingter Kündigung erhöht.

In der Vergangenheit reichte es für eine rechtmäßige Kündigung aus krankheitsbedingten Gründen aus, dass zum Zeitpunkt des Ausspruches der Kündigung drei Umstände gegeben waren:

- Es musste eine negative Zukunftsprognose hinsichtlich der künftigen Arbeitsfähigkeit des Arbeitnehmers bestehen, darüber hinaus mussten auch die betrieblichen Interessen durch den krankheitsbedingten Ausfall des Arbeitnehmers beeinträchtigt sein und bei einer Abwägung der Interessen des Arbeitnehmers an dem Fortbestand des Arbeitsverhältnisses mit denen des Arbeitgebers an der Auflösung des Arbeitsverhältnisses mussten letztere überwiegen, was nicht allein wegen der Beeinträchtigungen von betrieblichen Interessen zu bejahen war.

Im Schwerbehindertenrecht hat der Gesetzgeber für Arbeitgeber nun eine neue und zusätzliche Verpflichtung eingeführt. Dieser neuen Verpflichtung hat ein Arbeitgeber für jeden Arbeitnehmer, der innerhalb eines Jahres mehr als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig erkrankt ist, ein so genanntes betriebliches Eingliederungsmanagement einzuführen. Die Regelung gilt auch und gerade zu Gunsten der Arbeitsunfähig erkrankten, aber nicht schwerbehinderten Arbeitnehmern.

Die inhaltlichen Anforderungen an das betriebliche Eingliederungsmanagement, das im Gesetz als Klärung der Möglichkeiten zur Überwindung der Arbeitsunfähigkeit, Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit und der Erhaltung des Arbeitsplatzes umschrieben wird, regelt das Gesetz jedoch nicht. Hier wird die Rechtsprechung in Zukunft Klarheit bringen müssen. Jedenfalls ein Mitarbeitergespräch und eine Arbeitsplatz- und Arbeitsablauf-Analyse werden zwingend sein.

Gesetzgeberischer Zweck dieses Eingliederungsmanagements ist es, bereits vor Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung die Beschäftigung des Arbeitnehmers zu sichern. Aber auch und gerade nach Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung wird das betriebliche Eingliederungsmanagement eminente Bedeutung erlangen.

Die Kündigung darf nach heutiger aktueller und ständiger Rechtsprechung nur noch das letzte Mittel sein, dessen sich ein Arbeitgeber bedient. Deshalb muss nunmehr immer vor Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung das mildere Mittel der Eingliederungsmaßnahme vom Arbeitgeber durchgeführt werden. Dies darf den Gemobbten Mut machen.