



*"Das ganze Glück des Menschen besteht darin,  
 bei anderen Achtung zu genießen."*  
 Blaise Pascal

## I Thema: „Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz“

1. Mobbing
  - 1.1. Formen von Mobbing
  - 1.2. 45 Mobbinghandlungen
2. Die häufigsten Mobbinghandlungen
3. Mobbingfolgen
4. Wer kann was gegen Mobbing tun?

## II Literaturhinweise zum Thema

### 1. Mobbing

Alltagssprachlich ausgedrückt bedeutet Mobbing, dass jemand am Arbeitsplatz – aber auch in anderen Organisationen – fortgesetzt geärgert, schikaniert, in passiver Form als Kontaktverweigerung mehrheitlich gemieden oder in sonstiger Weise in seiner Würde verletzt wird. Eine allgemein anerkannte Definition gibt es nicht. Die meisten Forscher betonen (laut Christoph Seydl ) folgende Gesichtspunkte:

- Verhaltensmuster: Mobbing bezieht sich auf ein Verhaltensmuster und nicht auf eine einzelne Handlung. Die Handlungsweisen sind systematisch, das heißt sie wiederholen sich beständig.
- Negative Handlungen: Mobbingverhalten kann verbal (zum Beispiel Beschimpfung), nonverbal (zum Beispiel Vorenthalten von Informationen) oder physisch (zum Beispiel Verprügeln) sein. Solche Handlungen gelten üblicherweise als feindselig, aggressiv, destruktiv und unethisch.
- Ungleiche Machtverhältnisse: Die Beteiligten haben unterschiedliche Einflussmöglichkeiten auf die jeweilige Situation. Jemand ist jemand anderem unter- beziehungsweise überlegen.
- Opfer: Im Handlungsverlauf kristallisiert sich ein Opfer heraus. Aufgrund der ungleichen Machtverteilung hat es Schwierigkeiten, sich zu verteidigen.

#### 1.1. Formen von Mobbing

(Kolodej 1999)

Am häufigsten bestehen Mobbinghandlungen unter hierarchisch gleichgestellten Persönlichkeiten.

Am zweithäufigsten kommt es zu Mobbinghandlungen von einem/einer Vorgesetzten zu einem oder mehreren MitarbeiterInnen.

Am dritthäufigsten finden Mobbinghandlungen von den MitarbeiterInnen zu einem/einer Vorgesetzten statt.

Im Rahmen der Etablierung des Begriffes Mobbing haben sich zusätzliche, für die unterschiedlichen Mobbinghandlungen folgende Terminologien durchgesetzt:

- **Mobbing:** Der Überbegriff für den Psychoterror am Arbeitsplatz. Speziell verwendet auch für Schikanen am Arbeitsplatz unter hierarchisch gleichgestellte ArbeitskollegInnen.



- **Bossing:** Der Psychoterror, ausgehend vom Chef/der Chefin zum/zur MitarbeiterIn.
- **Staffing:** Der Psychoterror, ausgehend von den MitarbeiterInnen zum Chef/zur Chefin.
- **Bullying:** Psychoterror unter SchülerInnen.

## 1.2. 45 Mobbinghandlungen (Leymann 2003)

Im folgenden sollen fünf Bereiche, in denen es zu Mobbinghandlungen kommen kann, detailliert dargestellt werden. Im Laufe eines Mobbingprozesses werden zumeist die unterschiedlichsten Handlungen getätigt. Gerade die Variation macht es oft für Außenstehende besonders schwierig, den Prozess als solchen zu erkennen. Erst der Prozess sich wiederholender, über einen längeren Zeitraum hinweg vorkommender schikanöser Handlungen entscheidet darüber, ob Mobbing vorliegt oder nicht.

### Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen:

- Der/die Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern
- Man wird ständig unterbrochen
- KollegInnen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- Die Arbeitsleistung wird ständig kritisiert
- Das Privatleben wird ständig kritisiert
- Telefonterror
- Mündliche Drohungen
- Schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

### Angriffe auf soziale Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
- Die KollegInnen lassen sich nicht ansprechen
- Versetzung in einen Raum weitab von den KollegInnen
- ArbeitskollegInnen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
- Man wird wie Luft behandelt

### Angriffe auf das soziale Ansehen:

- Es wird schlecht über die Betroffenen gesprochen
- Gerüchte werden verbreitet
- Die Gemobbten werden lächerlich gemacht
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
- Über eine Behinderung wird gespottet
- Gang, Stimme oder Gesten werden imitiert, um jemanden lächerlich zu machen
- Die politische oder religiöse Einstellung wird angegriffen
- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man macht sich über die Nationalität lustig
- Die Betroffenen werden gezwungen, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
- Der Arbeitseinsatz wird in falscher und kränkender Weise beurteilt
- Entscheidungen werden in Frage gestellt
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote



### Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

- Es werden keine Arbeitsaufgaben zugewiesen
- Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
- Sinnlose Arbeitsaufgaben werden erteilt
- Man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter dem eigentlichen Können
- Es werden ständig neue Aufgaben zugewiesen
- Man gibt ihr/ihm "kränkende" Arbeitsaufgaben
- Man gibt ihr/ihm Arbeitsaufgaben, die die Qualifikation übersteigen, um den Betroffenen/die Betroffene bloßzustellen

### Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt, um jemandem einen Denkkzettel zu verpassen
- Körperliche Misshandlung
- Man verursacht Kosten, um den Betroffenen zu schaden
- Es wird zu Hause oder am Arbeitsplatz materieller Schaden angerichtet
- Sexuelle Übergriffe

## 2. Die häufigsten Mobbinghandlungen

Die häufigsten Mobbinghandlungen in ihrer Rangreihung (Knorz & Zapf 1996)

1. Hinter dem Rücken wird schlecht über jemanden gesprochen.
2. Abwertende Blicke oder Gesten.
3. Kontaktverweigerungen durch Andeutungen.
4. Falsche oder kränkende Beurteilungen der Arbeitsleistungen. Man wird "wie Luft" behandelt .
5. Gerüchte werden verbreitet, ständige Kritik an der Arbeit.
6. Vorgesetzte schränken Äußerungsmöglichkeiten ein.
7. Entscheidungen werden in Frage gestellt.
8. Man bekommt Arbeitsaufgaben weit unter dem Können zugeteilt.
9. Man wird lächerlich gemacht. Man spricht nicht mehr mit den Betroffenen.
10. Ständige Unterbrechungen, Kollegen/Kolleginnen schränken die Äußerungsmöglichkeiten ein.
11. Man lässt sich nicht ansprechen.
12. Anschreien, lautes Schimpfen.
13. Verdächtigung, psychisch krank zu sein. Zwang zu selbstwertverletzenden Arbeiten.
14. Mündliche Drohungen.
15. Zuteilung sinnloser Arbeitsaufgaben.
16. Ständig neue Aufgaben.
17. Man bekommt kränkende Arbeitsaufgaben zugeteilt.
18. KollegInnen wird das Ansprechen verboten.
19. Angreifen der politischen Einstellung.
20. Ständige Kritik am Privatleben. / Man erhält keine Arbeitsaufgaben.

## 3. Mobbingfolgen

(Kolodej 1999)

### Physische Folgeerscheinungen

Häufigste Erscheinungsformen sind hierbei: Kopfschmerzen, Magenschmerzen, Übelkeit, Schweißausbrüche, Ein- und Durchschlafstörungen und Herz-/ Kreislaufprobleme.



### **Psychische Folgeerscheinungen**

Häufigste Erscheinungsformen sind: Konzentrationsprobleme, Schlafstörungen, Gefühle der Verzweiflung, gereizte, aggressive Stimmung, Kreisgedanken, Depression und Selbstmordgedanken.

### **Betriebliche Folgen**

Die Folgen ergeben sich in Form von erhöhtem Kostenaufwand durch vermehrte Krankenstände, innere Kündigung der MitarbeiterInnen, Leistungsabfall, erhöhte Fehleranfälligkeit in der Arbeit, Fluktuation, Kündigung und den hieraus notwendigen Neueinschulungen.

## **4. Wer kann was gegen Mobbing tun**

### **Prävention**

In der Regel gibt es keine einzelne Ursache für Mobbing. Meist ist es ein Geflecht aus individuellen Motiven und Verhaltensweisen, ursprünglichen Konflikten und begünstigenden Rahmenbedingungen, das das Mobbing-Risiko erhöht. Das macht die Bearbeitung der Konfliktsituation nicht gerade leichter. Dementsprechend sind auch die Ansatzpunkte für eine effektive Prävention bzw. für die Konfliktbearbeitung vielschichtig. Wer Mobbing im Betrieb effektiv vorbeugen will, muss an verschiedenen Ebenen ansetzen: Das beginnt bei der Unternehmensphilosophie, der Qualifizierung der Führungskräfte sowie der Einbeziehung des Personal- oder Betriebsrats und reicht bis zur Sensibilisierung der MitarbeiterInnen und dem Verhalten der Betroffenen.

### **Unternehmen**

Wenn Mobbing glaubwürdig aufgearbeitet bzw. vorgebeugt werden soll, muss sich das Unternehmen eindeutig positionieren. Frei nach dem Spruch "die Treppe wird von oben nach unten gekehrt" muss sichergestellt sein, dass kollegiales Verhalten bzw. konstruktive Bearbeitung von Konflikten ein Bestandteil der gelebten Unternehmensphilosophie ist. Ein Ausdruck dieser Kultur kann zum Beispiel eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung sein oder aber auch die Festlegung eines definierten Beschwerdewegs. Wichtig ist dabei, dass diese Maßnahmen auch im betrieblichen Alltag wieder zu finden sind und nicht nur in Hochglanzbroschüren Bestand haben.

Ein wesentlicher Schritt, um Mobbing einzuschränken, liegt in der Beseitigung möglicher Defizite in der Arbeitsorganisation. Hier gilt es, klare arbeitsorganisatorische Strukturen zu schaffen. Dazu gehören eine offensive Informationspolitik, Aufgaben und Verantwortlichkeiten festzulegen, eine beteiligungsorientierte Gestaltung von Planungs- und Entscheidungsprozessen sowie Transparenz in Bezug auf Entscheidungen.

### **Führungskräfte**

Den Führungskräften kommt aufgrund ihres großen Einflusses im betrieblichen Alltag eine wesentliche Rolle bei der Prävention von Mobbing zu. Leider werden Konflikte oft ignoriert oder tabuisiert, statt sie zu akzeptieren und offensiv anzugehen. Führungskräfte sollten deutlich machen - auch durch ihr eigenes Verhalten -, dass sie Mobbing keinesfalls als Mittel zur Konfliktlösung akzeptieren. Ist das Thema in dieser Form einmal in die betriebliche Diskussion gebracht, schreckt es potenzielle Mobber ab. Ferner kommt es darauf an, mögliche Defizite in der Arbeitsorganisation zu beseitigen. So sollte das Stresspotenzial für die Beschäftigten reduziert und ihre Handlungssicherheit gestärkt werden. Transparente Abläufe und Entscheidungen führen zu klareren Strukturen und weniger "tabuisiertem" Konfliktpotenzial.

### **Kolleginnen**

Je mehr Kollegen beteiligt sind, desto länger dauert das Mobbing an. Oder andersherum: Je länger ein Mobbingprozess dauert, desto größer ist der Personenkreis, der involviert ist. Wer als KollegIn mitbekommt, dass ein/e anderer gemobbt wird, sollte deshalb schnell aktiv werden und eingreifen. In der Tat ist es so, dass dieses Eingreifen Zivilcourage verlangt. Sich gegen eine Gruppe von KollegInnen zu stellen und zu den Schwächeren zu halten, macht vielen Beschäftigten Angst. Deshalb ist es auch von wesentlicher Bedeutung, dieses Verhalten durch die Unternehmenskultur bzw. durch die Führungskräfte zu unterstützen.

### **Betroffene**

Um den Mobbingprozess zu einem möglichst frühen Zeitpunkt unterbrechen zu können, ist es wichtig, dass sich die Betroffenen möglichst bald über ihre Situation klar werden. So haben sie die Möglichkeit, direkt auf ihre Kollegen zuzugehen. Obwohl die Selbsthilfe statistisch gesehen nicht so häufig zum gewünschten Erfolg führt, ist es doch für viele Betroffene von besonderer Bedeutung, aktiv in die Situation einzugreifen und sich nicht ausgeliefert zu fühlen. Nicht selten besteht auch die Möglichkeit, andere Kollegen zu sensibilisieren und auf die



belastende Situation aufmerksam zu machen, um so Unterstützung zu bekommen. Ist das nicht möglich, können sich Betroffene auch an den Vorgesetzten wenden. Neben der innerbetrieblichen Unterstützung können Betroffene auch außerbetriebliche Hilfsmöglichkeiten nutzen. Dabei ist es wichtig, nicht nur die Familie, sondern auch professionelle Hilfe einzubeziehen. Je nach Problemlage kann dabei dem Arzt, der Therapeutin oder einem Anwalt eine wichtige Funktion zukommen.

### Was können Betroffene konkret tun?

(Kolodej 2001)

- Schreiten Sie rechtzeitig ein, wenn sich ein Konflikt entwickelt. Warten Sie nicht zu lange ab und versuchen Sie, ein klärendes Gespräch zu führen.
- Suchen Sie BündnispartnerInnen und pflegen Sie Ihr soziales Netz.
- Klären Sie für sich, ob sich ein Kampf für Sie lohnt.
- Setzen Sie Grenzen!
- Nehmen Sie Hilfe in Anspruch (FreundInnen, Betriebsrat, ÄrztIn, PsychologIn).
- Klären Sie rechtliche Schritte ab.
- Tun Sie alles, was in Ihrer Macht steht, um nicht in Isolation zu geraten. Nehmen Sie bei Ihren ArbeitskollegInnen die unterschiedliche Konfliktbeteiligung wahr.
- Verhindern Sie, dass Sie sich selbst durch Kurzschlussreaktionen, wie das Setzen unbedachter Schritte oder die Unterzeichnung einer voreiligen Kündigung, schaden.
- Legen Sie ein Mobbing – Tagebuch an. Wenn Sie Vorkommnisse, Uhrzeit, Datum und Beteiligte genau notieren, kann das als Beweismittel wichtig sein.
- Stärken Sie Ihre Eigenkompetenzen! Mobbing zielt darauf ab, Sie in Frage zu stellen. Was stärkt, ist gut!
- Achten Sie verstärkt auf Ihre Gesundheit und sorgen Sie für Erholung und Entspannung.
- Denken Sie darüber nach, ob es einen eigenen Anteil am Geschehen gibt.

### II Verwendete und /oder empfohlene Literatur zum Thema

- Berkel, Karl: Konflikttraining. Verlag Sauer, Heidelberg 2002
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Haupt-Verlag, Bern, Stuttgart 2002
- Kolodej, Christa: Mediation bei Mobbing. In: Harald Pühl (Hrsg.): Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. Ulrich Leutner Verlag, Berlin 2003
- Leymann, Heinz: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 2002
- Smutny, Petra/Hopf, Herbert: Ausgemobbt. Wirksame Reaktionen gegen Mobbing. Manz-Verlag, Wien 2003
- www.univie.wien.at

---

Dieser Impuls-Letter ist kostenfrei und kann jederzeit per E-Mail [haag@haag-coaching.at](mailto:haag@haag-coaching.at) bestellt/abbestellt werden. Feedback ist sehr willkommen. Ihre Daten werden keinesfalls an Dritte weitergegeben.