

Mobbing und Führungsqualität in Unternehmen

Heinz Bartsch / Rostock

Abstract

By mobbing cases that become more and more known in nearly all sheres of society and their frightful human and economic effects the social interest in this field is increased, too. Because mobbing is a very complex thing it is not enough to question this problem excluding from the standpoint of the industrial medicine and psychology. Economy, science of business management, personnel management, organisation management, sciences of law and labour – and social sciences have to make a contribution to this problem in the future. From the standpoint of the personnel management mobbing is an indicator for a deficit employment communication, for unsolved conflicts and for management deficiencies.

Zusammenfassung

Durch zunehmende Informationen über Mobbing - Fälle aus fast allen Bereichen der Gesellschaft und deren sehr negativen menschlichen und ökonomischen Wirkungen, wird auch das gesellschaftliche Interesse daran immer größer.

Da sich Mobbing sehr komplex darstellt, reicht es heute nicht mehr, diese Problemstellung ausschließlich aus der Sicht der Arbeitsmedizin und der Psychologie zu hinterfragen.

Hierfür müssen in Zukunft vor allem auch die Volks- und Betriebswirtschaft, die Personalwirtschaft, die Organisationswissenschaft, die Rechtswissenschaften und nicht zuletzt die Arbeits- und Sozialwissenschaften ihren Beitrag leisten.

Aus der Sicht des Personalmanagement stellt sich Mobbing als ein Indikator für eine defizitäre Arbeitsplatzkommunikation, für ungelöste Konflikte und für Führungsdefizite dar.

Einleitung

Der Begriff „Mobbing“ ist seit jüngerer Zeit als eine Wortschöpfung auch in die wissenschaftliche Diktion eingeführt worden, deren semantische Deutung gegenwärtig aber noch nicht ausreichend z.B. im Duden oder in Fremdwörterlexika dargestellt ist.

Auch in der Praxis und in den Medien begegnen wir immer häufiger diesem Phänomen des Mobbing.

Ob in den **Bereichen des öffentlichen Dienstes, der Polizei, der Bundeswehr, in Krankenhäusern und Schulen, in der Wirtschaft oder in den verschiedenen kirchlichen Ebenen – immer häufiger werden Mobbing - Fälle mit schlimmen Folgen bekannt.**

So komplex wie sich Mobbing darstellt, so komplex sind auch seine Wirkungen.

Eine systematische wissenschaftliche Erforschung dieser Problemstellung zumindest aus interdisziplinärer Sicht befindet sich noch in den Anfängen.

In vielen Führungsetagen der Wirtschaft und in Dienstleistungsbereichen – auch an Universitäten und Hochschulen – wird Mobbing noch immer nicht ausreichend ‚ernst‘ genommen bzw. dessen Existenz oder Potenziale werden deshalb negiert, weil zu oft immer noch der **Grundsatz gilt, dass nicht sein kann, was nicht sein soll.**

Eine retrospektiv betrachtete Wirkungskette: **Mobbing – schlechtes Betriebs- und Arbeitsklima – Mängel und Fehler in der Führungstätigkeit** wird sich keine Führungskraft gerne vorhalten lassen wollen.

Begriff, Gegenstand und Differenzierungen

Der Begriff „Mobbing“ kann aus dem Englischen abgeleitet und gedeutet werden. Für „mob“ steht: „**Bande**“, „**Horde**“, „**Mafia**“; für „to mob“: „**herfallen über**“, „**sich stürzen auf**“.

Im „Neuen Deutschen Wörterbuch“ / vgl. 1 / (1996), Seite 614, wird für „mobben“ formuliert: „Kollegen den Arbeitsplatz unerträglich machen“. Und für „Mobbing“ : „Andauerndes Schikanieren am Arbeitsplatz“.

Leymann / vgl. 2 /, der sich über viele Jahre wissenschaftlich mit dieser Problemstellung auseinandergesetzt hat, definiert „Mobbing“ wie folgt:

„Mobbing am Arbeitsplatz ist, wenn eine Person mindestens einmal in der Woche, mindestens ein halbes Jahr lang, einer oder mehreren von 45 Mobbing - Möglichkeiten ausgesetzt ist.“

Diese **45 Mobbing - Möglichkeiten** lassen sich in **3 Gruppen** unterteilen:

1. Kommunikation in das Absurde treiben; Schreien; Beschimpfen; Telefonterror; ungerechte Kritik; „wie Luft“ - Behandeln; nur noch schriftlich kommunizieren;
2. Persönliches Ansehen zerstören; Diffamierungen; Klatsch; Beleidigungen; „Lächerlichmachen“; öffentlich verhöhnen; sexuell belästigen;
3. Manipulation der Arbeit; sinnlose bzw. gefährliche, oder kränkende Aufgaben erteilen.

Aus der Sicht der Arbeitsmedizin wird Mobbing durch **3 Merkmale** beschrieben:

- Absicht (strategisch),
- Häufigkeit (mindestens einmal in der Woche),
- Dauer (mindestens ein halbes Jahr lang).

Die Arbeitsmedizin verwendet seit mehreren Jahren diese Definition als Bezugsebene für analytische und bewertende Betrachtungen zum Mobbing. Das erscheint völlig legitim, wenn **auch kritisch angemerkt werden muss, dass diese Definition durch ihre quantitativen Begrenzungsbestimmungen so Mobbing nicht vollständig erfassen kann.**

Die Praxis zeigt eben sehr häufig, dass es vor allem auf die **Intensität der Mobbing - Angriffe** ankommt und deshalb häufig Wirkungssymptome auftreten, die sich nicht allein durch quantitative Maße festlegen lassen.

Wer kann also ausschließen, dass nicht schon nach 3 oder 5 Monaten Mobbing - Symptome identifiziert werden können (müssen) ?

Häufig zeigt sich auch in der Praxis, dass Mobbing **nicht nur von einer Person** ausgehen kann (muss), sondern dass hier **auch gleichzeitig mehrere Menschen** die „Mobbing -Täter“ sein können.

In anderen Literaturbeschreibungen zum Mobbing (z.B. Zuschlag, B. oder Resch, M.) kommt das auch zum Ausdruck.

Resch / 3 / schreibt z.B.:

„Konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren Personen systematisch und während längerer Zeit mit dem Ziel oder dem Effekt des Ausstoßes direkt oder indirekt angegriffen wird.“

Bartsch / 4 / formuliert:

„Latent vorhandene, meist nicht offen in Erscheinung tretende Konflikte am Arbeitsplatz, deren Wirkungen vom Adressaten systematisch betrieben und gegenüber dem / den Betroffenen bewusst negativ gewollt sind.“

Wichtig ist dabei aber auch die Feststellung, **dass nicht jede spannungsgeladene Konfliktsituation am Arbeitsplatz bzw. auch wiederholt geäußerte berechtigte Kritik mit Mobbing gleichzusetzen ist.**

Wer zu schnell behauptet, er würde gemobbt werden, könnte damit selbst zum Mobber werden !

Dabei wird davon ausgegangen, dass der **Begriff „Konflikt“ nicht generell negativ belegt ist. Sehr häufig ist er auch Quelle und Triebkraft für die Auslösung von Lernprozessen.** In der Fachliteratur gibt es zu diesem Begriff ebenfalls verschiedene Definitionsangebote. Zwei davon sollen hervorgehoben werden:

1. „Allgemeine Bezeichnung für den Zusammenstoß unterschiedlicher, stark divergierender Tendenzen im Verhalten und Handeln von Personen oder Personengruppen. Ursache eines solchen Konfliktes können objektive und auch subjektive Faktoren sein.“ / 5 /.
2. „Universeller, in allen Gesellschaften vorfindbarer Prozess der Auseinandersetzung, der auf unterschiedlichen Interessen sozialer Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird.“ / 6 /.

Die im Arbeitsleben auftretenden Konflikte haben vielfältige Ursachen.

Viele dieser Konflikte treten eher zufällig auf, beruhen oft auf Missverständnissen, auf den individuellen Persönlichkeitsmerkmalen eines Menschen, dem „Temperament“ oder sind nur von geringer praktischer Relevanz, weil sie sich relativ leicht lösen lassen. Konflikte dieser Art sind akzessorisch.

Demgegenüber zeichnen sich andere Konfliktphänomene dadurch aus, dass ihnen Interessengegensätze zugrunde liegen, die permanent, regelmäßig oder mit hoher Wahrscheinlichkeit auftreten, zu erheblichen Störungen eines sozialen Systems führen können und ein zielgerichtetes Vorgehen zu ihrer Lösung erfordern.

Konflikte dieser Art sind signifikant.

Die erste Voraussetzung eines signifikanten Konfliktes besteht in der Existenz eines **Konfliktgegenstandes**, der – gemessen an den auf ihn gerichteten Bedürfnissen und Interessen – knapp sein muss, um einen Konflikt zu begründen.

„Beide Parteien wollen etwas oder möglichst viel von etwas, was nur in beschränkter Menge vorhanden ist. Sie wollen somit das gleiche.“ (Delhees 1979, S. 16).

Der Konfliktgegenstand im **Arbeitnehmer – Arbeitgeber – Verhältnis** ist die **Arbeitskraft**, die im Arbeitsprozess eingesetzt ist und dafür entlohnt wird.

„**Knapp**“ ist dieser Faktor, weil sein Einsatz an den „**Lebenskräften**“ des Arbeitnehmers zehrt.

Andere Interessenkonflikte ergeben sich im Hinblick auf die **Lohnhöhe**, auf die **Gestaltung der technisch – organisatorischen und sozialen Arbeitsbedingungen, auf den Partizipationsgrad an Führung, Arbeit und Gewinn des Unternehmens**. Diese möglichen Interessenkonflikte können sich in vielfältiger Weise als **Unzufriedenheit** des Arbeitnehmers mit der jeweiligen Arbeitssituation manifestieren / 7 /.

Das **Bild 1** zeigt vereinfacht diesen Zusammenhang:

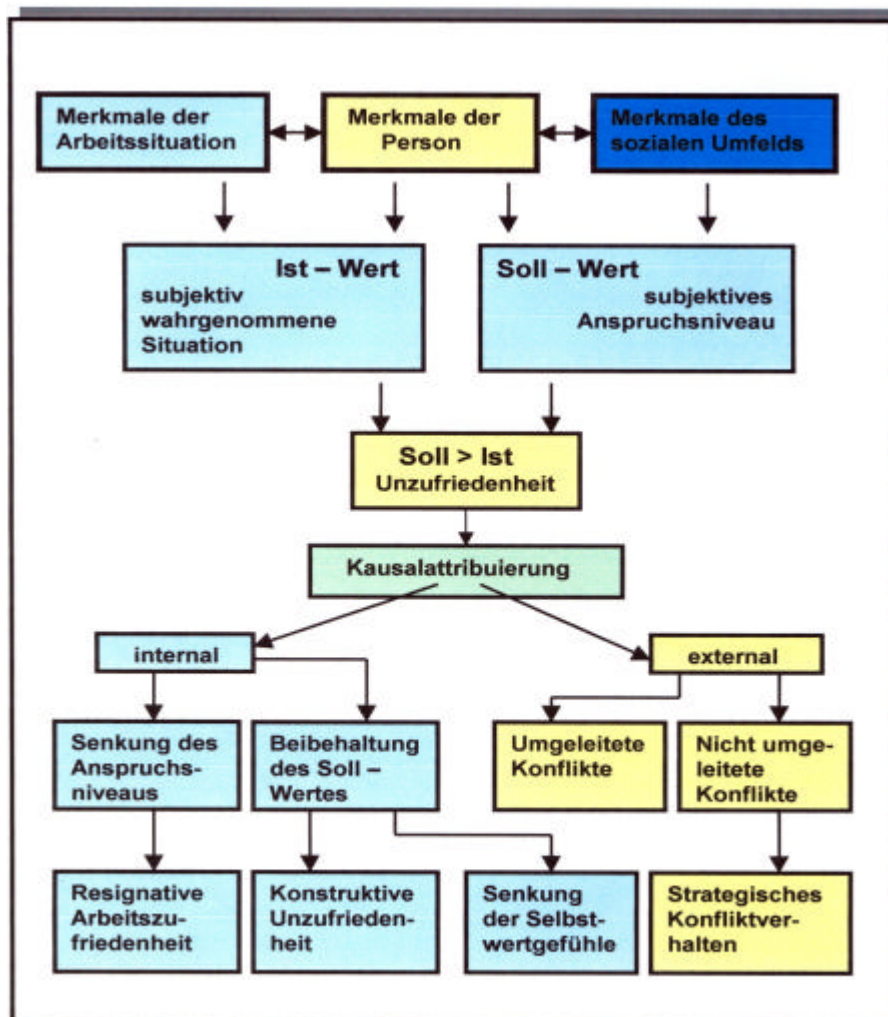


Bild: Erfahrungs- und Evaluierungsprozesse im Arbeitnehmer-Konfliktverhalten (Malcolm H. Dunn; „Die Unternehmung als ein soziales System“ Duncker & Humblot-Berlin / S.211)

Bild 1: Arbeitnehmer - Konfliktverhalten

Unzufriedenheit entsteht dabei durch den **Vergleich** von einerseits der subjektiv wahrgenommenen Arbeitssituation im ‚Ist - Zustand‘ und andererseits der subjektiven Erwartung bzw. dem ‚Soll – Wert‘ des individuellen Anspruchsniveaus. **Unzufriedenheit kann deshalb immer dann entstehen, wenn der ‚Ist - Wert‘ kleiner als der ‚Soll - Wert‘ ist.**

Dabei wird deutlich, dass nicht die tatsächlich ‚objektiven‘, sondern eben die **subjektiv wahrgenommenen und individuell gewerteten Einsatz- / Ertragsverhältnisse in den Vergleich** einbezogen werden.

Die individuelle Wertung kann aber von sehr unterschiedlichen Faktoren abhängig sein.

Demnach sind insbesondere die **intrapyschischen Verarbeitungsprozesse** für die Erklärung der Genese individueller Anspruchsniveaus relevant.

Untersuchungen zeigen, dass Anspruchsniveaus steigen, fallen oder stabil bleiben können, obwohl der soziale Kontext unverändert bleibt.

Daraus kann geschlussfolgert werden, **dass für eine Veränderung des Anspruchsniveaus vor allem die jeweilige Persönlichkeitsstruktur (‚Merkmale der Person‘) und die Erfahrungen des Betroffenen und deren Evaluierung verantwortlich sind.**

Dabei kann unterschieden werden zwischen einer **progressiven Arbeitsunzufriedenheit** (Unzufriedenheit auf einem höheren Niveau), einer **resignativen Arbeitszufriedenheit** (geringe Wahrscheinlichkeit, dass das individuelle Anspruchsniveau realisiert werden kann) und einer **stabilen Arbeitszufriedenheit** (Realisierung des bestehenden Anspruchsniveaus gilt als sehr wahrscheinlich, eines höheren dagegen als unwahrscheinlich).

Die Entwicklung und Ausprägung des Anspruchsniveaus ist aber nicht nur als Ergebnis zurückliegender Erfolgs- oder Misserfolgserlebnisse zu sehen, da dabei immer auch individuelle personale Merkmale wirken.

Von Bedeutung ist z.B., welche Fähigkeiten sich ein Arbeitnehmer selbst zumutet (**self – efficacy**). Je mehr Selbstvertrauen er in seine eigenen Fähigkeiten hat, desto stärker ist dann auch die Motivation, ein höheres Anspruchsniveau anzustreben. Erkennen muss man aber, dass die Herausbildung eines Anspruchsniveaus zwar die Grundlage, nicht aber die Richtung und das Ausmaß des Konfliktverhaltens selbst bestimmen.

Dafür entscheidend ist die subjektive Interpretation der Unzufriedenheit !

Im Rahmen der Kausalattribution werden zwei Formen unterschieden:

1. Die Ursache für Erfolg oder Misserfolg werden äußeren Faktoren, wie anderen Personen, Gruppen, Institutionen oder einfach dem Zufall zugeordnet (externale Kausalattribution),
2. Hier werden die Ursachen für Erfolg oder Misserfolg in der Person des Beurteilenden selbst vermutet (internale Kausalattribution).

Wenn also ein Arbeitnehmer die Ursache für wahrgenommene Dissonanzen durch das **eigene Fehlverhalten erklärt**, dann wird sich in aller Regel **sein Handeln nicht gegen andere**, evtl. den Vorgesetzten oder Kollegen, **richten**.

Im Sinne dieser individuellen Attributionsprozesse wird **die Ursache – Folge – Kette** zwischen der objektiv vorgegebenen Arbeitssituation und der konkreten Konflikt Handlung durchbrochen.

Es können demnach Konflikte ‚**umgeleitet**‘ oder für unwichtig gehalten werden bzw. sich der Arbeitnehmer über die **Erfolgsaussichten seiner Konfliktstrategie** täuscht,

oder aber auch aus einem Gefühl der **Loyalität** heraus darauf verzichtet, seine Unzufriedenheit entsprechend zu artikulieren. Damit wird auch deutlich, dass dem konkreten Konfliktverhalten **immer individuelle Evaluierungs- und Wahrnehmungsprozesse zwischengeschaltet sind**, die evtl. erst **Konfliktbereitschaft erzeugen** werden.

„Die motivationalen Voraussetzungen konfliktären Handelns sind nur gegeben, wenn Unzufriedenheit external (auf das Unternehmen) hin attribuiert wird, das Anspruchsniveau erhalten bleibt, die Unzufriedenheit signifikant ist und einer Konfliktstrategie eine gewisse Erfolgchance beigemessen wird.“ / 7 /.

Diese genannten Faktoren können jedoch nur dann zum **Konfliktverhalten** führen, wenn auch **die Fähigkeit zur Konfliktaustragung** gegeben ist.

Dafür sind aber **nicht nur personale Merkmale, wie das Selbstwertgefühl, die Willenstärke und die Risikobereitschaft** des Betroffenen, sondern z. B. auch **situative Faktoren, wie Familienstand, die Qualifikation, das Alter, die Arbeitsmarktlage, die rechtliche Absicherung** u. a. verantwortlich.

Bei der **internalen Attribuierung** von Arbeitsunzufriedenheit sind mehrere Reaktionen möglich, je nachdem, ob das Anspruchsniveau beibehalten oder gesenkt wird.

Eine Anspruchserhöhung ist hier unwahrscheinlich.

Eine **Senkung des Anspruchsniveaus** führt zur resignativen Arbeitszufriedenheit.

Auf relativ niedrigem Niveau entsprechen sich hier ‚Soll - Wert‘ und ‚Ist - Wert‘.

Wenn aber das Anspruchsniveau beibehalten wird, dann kann es zu zwei Reaktionen kommen, abhängig davon, ob der Betroffene Selbstvertrauen besitzt oder nicht:

- Hat er Selbstvertrauen, dann wird er seine Leistungen zu erhöhen versuchen. Dies führt dann zu einer **konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit**,
- Bei zu **geringer ‚Ich - Stärke‘** kann die Arbeitsunzufriedenheit zur **Selbsterstörung** führen. Der Betroffene wird zunehmend frustriert, weil er ständig an seinen eigenen Maßstäben scheitert, diese aber nicht aufgeben will.

Prinzipiell kennen wir **drei Konfliktstrategien** dafür, eine vorhandene Arbeitsunzufriedenheit wieder in Arbeitszufriedenheit umzukehren:

1. Die vorhandene Unzufriedenheit wird gegenüber dem Vorgesetzten artikuliert. In Anlehnung an Hirschmann (1970) wird sie als **‚Voice - Strategie‘** bezeichnet,
2. Den Anforderungen des Unternehmens gegenüber wird Widerstand entgegen gesetzt. Dies kann u.a. dadurch praktiziert werden, dass der Arbeitseinsatz während der Arbeitszeit (Shirking) oder die Arbeitszeit selbst (Absentismus) reduziert werden (‚innere Kündigung‘). **Der ‚good will‘ – Leistungsbereich wird verweigert**. Eine extreme Form der **Defektion** stellt die offene Arbeitsverweigerung dar.
3. Dem Betroffenen steht die Möglichkeit offen, das individuelle Beschäftigungsverhältnis zu kündigen. Dies wird in Anlehnung an Hirschmann als **‚Exit – Strategie‘** bezeichnet.

Diese genannten Konfliktstrategien stehen in einem inneren Zusammenhang und haben zur Mobbing - Problematik einen unmittelbaren Bezug.

Menschliche (soziale) und ökonomische Wirkungen von Mobbing

Umfangreiche Untersuchungen beweisen inzwischen, dass Mobbing im Sinne der vorgenannten Definition in aller Regel beim Menschen **negativen Stress** erzeugt und zu einem **Krankheitsbild** führen kann, das durch die nachfolgenden Bilder gezeigt wird:

Krankheitsbild / 8 /:

Körperliche Folgeprobleme können sein:

- Kopfschmerzen,
- Magenschmerzen,
- Übelkeit, Erbrechen,
- Appetitlosigkeit,
- Zittern und ‚weiche Knie‘,
- Verdauungsprobleme,
- Atemnot,
- Herz- und Kreislaufprobleme,
- Ein- und Durchschlafstörungen,
- Haar- und Gewichtsverlust,
- Nächtliche Schweißausbrüche,
- Bluthochdruck,
- Magengeschwüre,
- Aphten und andere Munderkrankungen können bei anfälligen Menschen ausgelöst werden,
- Herzjagen und Herzschmerzen sind ‚Kinder‘ von Stress

Risikofaktor für Herzinfarkt !



Bild 2: Auswahl physischer Folgeprobleme von Mobbing

Psychische Folgeprobleme können sein:

- Konzentrations- und Gedächtnisstörungen,
- Selbstzweifel, Selbstunsicherheit,
- Depressionen, Antriebslosigkeit, Weinkrämpfe,
- Gefühle der Verzweiflung, Selbstmordgedanken,
- Paranoide Zustände, Verfolgungswahn,
- Hypersensibilität,
- Gereizte, aggressive Stimmung,
- Hektik, Ratlosigkeit,
- Alpträume.

Bild 3: Auswahl psychischer Folgeprobleme durch Mobbing.

Auswirkungen von Mobbing auf das Privatleben:

- Das Mobbing - Opfer kommt missgelaunt nach Hause, reagiert überempfindlich, gereizt und aggressiv bei den kleinsten Anlässen,
- Das Mobbing - Opfer ist depressiv, verzweifelt und antriebslos und kann sich schwer zu Familienunternehmungen überreden lassen,
- Das Mobbing - Opfer verängstigt die anderen Familienmitglieder durch die Schilderung der täglichen von ihm am Arbeitsplatz erduldeten Schikane und die Gefahr des Verlustes des Arbeitsplatzes, einschließlich der Konsequenzen für die anderen Familienmitglieder,
- Das Mobbing - Opfer wird arbeitsunfähig, muss krank zu Hause bleiben und geht den anderen „auf die Nerven“,
- Die depressive Stimmung, die Antriebslosigkeit und die Gereiztheit führen zu Beziehungsproblemen (z.B. Ehe- bzw. Familienprobleme),
- Soziale Aktivitäten gibt das Mobbing - Opfer auf, weil es sich zu schwach oder krank fühlt oder sich mit anderen Menschen „verkracht“ und somit auch zunehmend selbst isoliert,
- Das Mobbing - Opfer neigt zur Sucht (Alkohol, Tabletten u.a.) bzw. zum Selbstmord.

Bild 4: Auswirkungen von Mobbing auf das Privatleben

Schon allein an der Aufzählung dieser Wirkungssymptome von Mobbing lässt sich das menschliche Leid erkennen, wenn diese Symptome auch nicht allein für Mobbing - Symptome stehen.

Bisher quantifizierte Wirkungen scheinen aber nur die Spitze des tatsächlichen ‚Eisberges‘ auf diesem Gebiet in den Unternehmen zu sein.

Es gibt inzwischen viel zu viele Beispiele, wo Mobbing auch zum Suizid geführt hat.

Untersuchungen aus der Sicht der Kostenwirkungen zeigen z. B., dass allein durch den zeitlichen Ausfall von Gemobbten und dem damit verbundenen Arbeitsausfall **pro Jahr** der deutschen Wirtschaft ein **Verlust von etwa 20 Mrd. Euro** entsteht.

Es gilt der Grundsatz: Je länger Mobbing dauert, umso größer werden die Ausfallzeiten !
In der Spätphase von Mobbingfällen sind Depressionen, Aggressionen (auch gegen sich selbst), Tabletten- und Alkoholmissbrauch bis zur Suizidgefahr die häufigsten Erscheinungsformen.

Rechnet man alle **indirekten Wirkungslinien** hinzu, dann wird eine obere Verlustsumme von **etwa 60 Mrd. Euro pro Jahr** für die deutsche Wirtschaft geschätzt.

Gegenwärtig wird auch geschätzt, dass es **in Deutschland mehr als 1,5 Millionen Menschen als Mobbing - Opfer gibt.**

Schon **1990 mussten 13,8 % aller Frührentner wegen psychischer Probleme am und durch den Arbeitsplatz ihre Arbeit aufgeben.**

Dabei **überwiegt der Anteil der Frauen als Mobbing - Opfer eindeutig.**

Eine **Vielzahl indirekter Wirkungslinien**, die ebenfalls zu hohen Kostenverlusten führen, **können gegenwärtig noch gar nicht quantifiziert werden** (z. B. der durch Mobbing bei Menschen verursachte **Zustand der ‚inneren Kündigung‘**).

Über die Wirkungslinie: **schlechtere Produktqualität, geringere Arbeitsproduktivität, mangelnde Pflege der Betriebsmittel, Fehlzeiten, ungewollte Mitarbeiter-Fluktuation durch häufige Kündigungen, geringere Flexibilität und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen und Innovationen, eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter, geringere menschliche Zuverlässigkeit im Arbeitsprozess u.a.** führen insgesamt zu höheren Produktionskosten und damit zu erheblichen betrieblichen Verlusten.

Der bei **Mobbing - Opfern** in der Regel **einhergehende psychische und physische Ruin kann in speziellen Kliniken durch mehrwöchige Therapien (Sportprogramme, autogenes Training, Hypnose, Gesprächsrunden) behandelt werden.**

Solche Therapien sind aber ebenfalls sehr kostenaufwendig !

Aus diesen **umfangreichen menschlichen und ökonomischen Verlusten, die durch Mobbing verursacht werden**, lässt sich nur der **Schluss** ableiten:

Jeder Mobbing - Fall in einem Unternehmen ist einer zu viel !

Dabei ist auffallend, **dass Mobbing stärker** unter Mitarbeitern bzw. auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie unter Vorgesetzten im **Angestelltenverhältnis** (überhaupt schlechthin bei Bürotätigen) auftritt als bei handwerklich Beschäftigten. **‚Krieg im Büro‘** hat aber mit üblichen Querelen unter Mitarbeitern nichts mehr zu tun.

Zielgerichtet werden hier **Intrigen geschürt, Mitarbeiter attackiert, in die Krankheit und in die Kündigung** getrieben.

Solche **Angriffsformen** reichen von der **Rufschädigung / Diffamierung** des Opfers und der **Isolation am Arbeitsplatz** (z.B. Verweigerung der sozialen Kommunikation) bis hin zur **völligen ‚Kaltstellung‘**.

Häufig ist der Druck auf die Opfer so groß, dass **sie resignieren** und **Schikanen ohne Widerstand erdulden**. Kündigen sie dann nicht freiwillig, dann werden sie auch häufig in die **‚Betriebswüste‘** geschickt (versetzt).

Das ist **teilweise auch ‚normaler‘ Politikstil** – gerade in jüngster Zeit (Oktober 2006) mit dem ehemaligen Leiter des Jugendamtes der Stadt Rostock durch den Oberbürgermeister in fast klassischer Weise demonstriert. Umfangreich wurde darüber in der Rostocker ‚Ostsee - Zeitung‘ berichtet.

Vor diesem Hintergrund schrieb ich selbst einen Beitrag, der – natürlich aus ‚Platzgründen‘ in sehr gekürzter Weise – wenige Tage danach in der gleichen Zeitung veröffentlicht wurde:

Gastkommentar

Mobbing schadet Stadt

Von HEINZ BARTSCH*

Es wirkt für den Bürger der Stadt Rostock zunehmend frustrierend, wenn er inzwischen regelmäßig Beispiele erheblicher Schwächen im Management und schlechter Führungsqualität, offensichtlich vor allem auch durch den Oberbürgermeister selbst verursacht, dieser Stadt erfahren muss. Der OZ-Beitrag „Wie Methling die Lupe einsetzt“ vom 16. Januar zeigt ein aus wissenschaftlicher Sicht nahezu klassisches Beispiel von Mobbing.

Mobbing (bei Führungskräften verwendet man auch den Begriff „Bossing“) tritt in allen gesellschaftlichen Bereichen auf und wird von den Tätern teilweise sehr erfolgreich angewendet. Leider wird das Problem viel zu häufig unterschätzt, beziehungsweise negiert – getreu des Grundsatzes, dass nicht sein kann, was nicht sein soll.

Da Mobbing Ausdruck von Kommunikations- und Führungsdefiziten ist, wollen gerade Chefs so nicht in die Kritik geraten. Untersuchungen zeigen, dass bezogen auf die Gesamtheit der Mobber in Deutschland der Anteil der Führungskräfte bei bis zu 40 Prozent liegt. Die Moti-



Prof. Dr.
Dr. Dr. hc
Heinz
Bartsch

ve für Mobbing können dabei sehr unterschiedlich sein. In der Regel soll dem Opfer nicht persönlich physischer und psychischer Schaden zugefügt werden, zur Zielerreichung wird er aber billigend in Kauf genommen. Diese Schäden führen mitunter zu schweren Krankheiten bis hin zu Depressionen, Sucht und zum Suizid.

Auch der ökonomische Schaden ist erheblich. Hochrechnungen ergeben für die deutsche Wirtschaft (direkte und indirekte Wirkungslinien) einen Verlust von etwa 65 Milliarden Euro pro Jahr, der ausschließlich Mobbing als Ursache hat. Vor Gericht hatten Mobbing-Klagen in der Vergangenheit allerdings oft keinen Erfolg, weil verwertbare Beweise fehlten.

Im Mobbing-Fall von Roland Methling sind Täter, Opfer, Zielstellung und Vorgehensweise des Mobbingprozesses offensichtlich eindeutig identifiziert (sogar mit Foto in der Zeitung öffentlich präsentiert).

Warum hat die Staatsanwaltschaft hier noch keine Ermittlungen eingeleitet, die auch eine Suspendierung des Stadtoberhauptes zur Folge haben könnten? Gibt es womöglich ein viel größeres Täter-Netz, das durch

Abhängigkeiten solche offiziell gezeigten Handlungen deckt und auch noch vom Steuerzahler finanziert wird?

Warum reagiert die Bürgerschaft nicht? Wie realitätsfremd muss ein Oberbürgermeister eigentlich schon sein, von welchem Menschenbild geht er aus, wenn er Angst, Druck und Mobbing als Führungs-Instrumente einsetzt?

Konfliktsituationen haben auch ein positives Potenzial – sie können Lernprozesse auslösen. Roland Methling sollte versuchen, mit Hilfe von mehr partizipativer Führung mehr Erfolg und Zufriedenheit bei den Bürgern der Stadt Rostock, seinen Mitarbeitern und nicht zuletzt für sich selbst (durch mehr Akzeptanz) zu erreichen.

* Heinz Bartsch ist – inzwischen emeritierter – Professor für Arbeitswissenschaft und hat sich jahrelang mit dem Thema „Mobbing im Arbeitsleben“ befasst. Weitere Informationen auf seiner Homepage unter <http://www.heinz-bartsch.de/MobbingFuehrungsqualitaet.PDF>

Da aber bisher immer **heimlich gemobbt** wurde, hatte das Opfer auch in der Regel **keine gerichtsverwertbaren Beweise**.

Im Fall des Beispiels des OB von Rostock **ist die Situation aber ganz anders** und zeigt damit auch **erstmalig eine völlig neue Dimension und Qualität des Mobbing**. Der Autor hat sich seit vielen Jahren mit der Problemstellung ‚Mobbing‘ auch in der Forschung befasst und kennt damit weitestgehend alle Publikationen dazu.

Ein solcher Fall aber ist neu !

Hier sind Täter (Mobber) und Opfer (Gemobbter), Zielstellung und Vorgehensweise des Mobbingprozesses eindeutig identifiziert (sogar mit Foto in der Zeitung öffentlich präsentiert) und doch kann der Täter nicht zur Verantwortung gezogen bzw. (noch wichtiger) nicht sofort ‚aus dem Verkehr genommen‘ werden.

„Egal, ob es sich um einen Arbeitsplatzkonflikt handelt oder ob dahinter eine systematische Anstrengung von Vorgesetzten oder Kollegen steckt, die auf eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses hinwirken soll, Mobbing nimmt zu.“

sagt Günter Franzen, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für medizinische Psychologie der Universität Frankfurt / Main.

Mit dem Bild 5 wird dazu ein zusammenhängender Überblick gezeigt:

Fakultät
Maschinenbau, Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen

Lehrstuhl Arbeitswissenschaft

BTU
Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Mobbing

Mobbing am Arbeitsplatz ist, wenn eine Person mindestens einmal in der Woche, mindestens ein halbes Jahr lang, einen oder mehreren von 45-Mobbing - Möglichkeiten ausgesetzt ist.

Typische Mobbing-Handlungen

- Permanente Kritik an der Arbeit der Anderen, (Mittel, Wiederholte-Berichtigungen für sich selbst, Mobbing!)
- Andere lächerlich machen,
- Aussagen ignorieren und nicht mehr zu ihm sprechen (Kommunikationsverweigerung!),
- Drohungen und Druck.

Die möglichen Reaktionen von Mobbing-Opfern auf Mobbing - Attacken :

- Vorbeugung,
- Abwarten und Erhalten,
- Selbstkritische Prüfung,
- Gegenangriff,
- Depressionen, Antriebslosigkeit, Hypersensibilität,
- Innerer Kündigung; gereizte, aggressive Stimmung,
- Kündigung des Arbeitsverhältnisses,
- Charakterisierung der psychosomatischen Beschwerden; Sammelkatheten und ggf. -versuche

Maßnahmen gegen Mobbing :

- Toleranz und Sensibilisierung der Mitarbeiter,
- Kooperative Arbeitsorganisation der Mitarbeiter,
 - Positive Betriebsklima,
 - Psychologische Beratung,
 - Psychotherapeutische Behandlung,
 - Selbsthilfegruppen, Arbeitszeit, Betriebsvereinbarung gegen Mobbing.

Verlaufsmodell über die vier Phasen des Mobbing - Prozesses

```

    graph TD
        A[Konflikte (Konfliktbewältigung) / abfallende psychosomatische Reaktionen] --> B[Übergang zum Mobbing und Psychoenergie / Auflösen von psychosomatischen Symptomen]
        B --> C[Konflikte durch Über- und Fehlgriff der Personalverwaltung]
        C --> D[Ausschluss aus der Arbeitswelt]
        D --> E1[Abschließen und Kabbeln]
        D --> E2[Langfristige Konfliktbewältigung]
        D --> E3[Maßnahmen gegen Mobbing: mehrstufiger Prozess]
        D --> E4[Einleitung in eine Nervenzustand]
        E1 --> F1[Stress]
        E1 --> F2[Aufklärung]
        E2 --> F3[Frühwarn]
        E3 --> F4[Einleitung in eine Nervenzustand]
    
```

Beispielhafte Befragungsergebnisse zur Thematik „Mobbing im Arbeitsleben“
 erstellt am Lehrstuhl Arbeitswissenschaft der BTU Cottbus
 Vgl. Leymann, Heinz: „Mobbing“, Rowohlt Verlag 1998, S. 23

Beispielhafte Befragungsergebnisse zur Thematik „Mobbing im Arbeitsleben“
 erstellt am Lehrstuhl Arbeitswissenschaft der BTU Cottbus

Presse-Bericht zum Mobbing - Problem
 „Machtkämpfe gibt es überall“
 Publikumsbeobachter (Pöbel) - Mobbing - die Arbeit ist ein Kampf

BTU Cottbus, Lehrstuhl Arbeitswissenschaft | Laubachstraße 102 | D-13055 Cottbus, Tel. 030/669-40 40 | Fax 030/669-40 41 | E-Mail: info@bttu-cottbus.de | URL: http://www.bttu-cottbus.de

Bild 5: Grafik zum Mobbing (s. auch: <http://www.heinz-bartsch.de/Vortragsangebote>

,Ein Poster zum Thema ‚Mobbing‘ im PDF - Format <http://www.heinz-bartsch.de/Mobbing-1.pdf>)

Mobbingursache und - beteiligte

Der Ursprung von Mobbing liegt immer im **Vorliegen einer bestimmten Konfliktsituation.**

Im Zusammenhang mit dem **Mobbing** befassen wir uns mit den **negativen Auswirkungen von Konflikten.**

Aus der Soziologie und aus dem allgemeinen praktischen Leben wissen wir, dass soziale Verhaltensformen nur wirksam werden können, wenn andere Menschen ‚mitmachen‘.

Beim Mobbing ist das allerdings anders.

Hier benötigt Aggression für ihren Erfolg gerade nicht die bereitwillige Aufgeschlossenheit der anderen Menschen.

Hier kann zur Erreichung von Zielstellungen bzw. Vorteilen eben gerade ohne Einverständnis des Opfers verletzt und zerstört werden.

Die bisherige Mobbing - Analyse zeigt auch, dass die meisten Mobbing - Angriffe nicht primär die physische und psychische Schädigung des Opfers zum Ziel haben, das wird ‚nebenbei‘ billigend in Kauf genommen, sondern das vom Täter (...den Tätern) immer ein bestimmter, dadurch zu erreichender Vorteil (z. B. Verdrängen aus einer bestimmten Position) angestrebt wird.

Aus der soziologischen Fachliteratur sind dazu **unterschiedliche ‚Erklärungsmuster‘** bekannt. Für analytische Bewertungen können auch die aus der modernen Psychologie bekannten **‚Ich - Zustände‘** genutzt werden.

Im Rahmen eines Mobbing - Prozesses können **drei Beteiligte** unterschieden werden.

Nachfolgend sollen sie kurz charakterisierend beschrieben werden:

1. die **‚Täter‘**, der **‚aktiv Mobbende‘** bzw. der **‚Mobber‘** zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie

- = bei der Abwägung verschiedener Verhaltensweisen immer die aggressivere wählen,
- = in einer Mobbing - Situation aktiv für eine ständige Fortführung und Eskalation des Konfliktes sorgen,
- = die negativen Konsequenzen für die anderen bewusst und aktiv in Kauf nehmen,
- = in der Regel kein Schuldbewusstsein zeigen,
- = selbst Schuldzuweisungen vortragen und in der Regel der festen Überzeugung sind, sie hätten stets nur reagiert und nicht agiert.

Die eigentlichen personalen Ursachen für die Auslösung von Mobbingprozessen durch entsprechende Mobbing - Täter sind vor allem **in gravierenden Ängsten** dieser Menschen zu sehen.

Die nachfolgende Übersicht zeigt zuerst solche **Ängste von Führungskräften** gegenüber ihren unterstellten Mitarbeitern an.

Auch Führungskräfte / Vorgesetzte sind in der Gruppe der Mobbing - Täter stark vertreten. Wenn Vorgesetzte mobben, dann spricht man auch von „**Bossing**“.

Die Industriegewerkschaft Metall z.B. stellt aus ihrer Sicht fest, wer in den Betrieben mobbt:

- **44 % sind Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Ebene,**
- **37 % sind Führungskräfte / Vorgesetzte,**
- **10 % sind gemeinsam Mitarbeiter und Führungskräfte,**
- **9 % sind von ‚unten‘ nach ‚oben‘.**

Dr. Klaus Niedl, Personalmanager und Universitätslektor in Wien, stellt fest:

„Wir können davon ausgehen, dass in jedem Unternehmen durchschnittlich 7 (sieben) Prozent der Beschäftigten von systematischen Feindseligkeiten betroffen sind.“

Mögliche Ängste von Mobbing - Tätern

Von Führungskräften hinsichtlich ihrer Mitarbeiter:

- Angst vor Autoritätsverlust und Machteinbuße im Unternehmen,
- Angst davor, dass ihnen die Mitarbeiter ‚auf der Nase herumtanzen‘ könnten,
- Angst davor, dass sich die Mitarbeiter über offenkundige Schwächen der Führungskraft lustig machen könnten,
- Angst vor Informationsweitergabe, weil sie fürchten, durch den Verlust des Wissensvorsprungs in eine existenzbedrohende Defensive zu geraten,
- Angst davor, für nicht ausreichend informiert, für unfähig oder sogar für dumm gehalten zu werden,
- Angst davor, dass andere den Eindruck gewinnen könnten, sie seien ihrer Aufgabe nicht gewachsen,
- Angst davor, dass ihr pädagogisches Geschick zur sachgerechten Anleitung, Kontrolle und Führung der ihnen unterstellten Mitarbeiter nicht ausreicht,
- Angst davor, dass unzureichend ‚angetriebene‘ Mitarbeiter faulenzten,
- Angst vor Intrigen der Mitarbeiter, denen sie sich nicht gewachsen fühlen,
- Angst davor, dass ihnen die Kosten ihres Bereiches ‚über den Kopf wachsen‘,
- Angst vor Imageverlust gegenüber den Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- Angst, die selbst gesetzten oder vorgegebenen Leistungsziele nicht zu erreichen,
- Sie befürchten intime, ggf. sogar sexuelle Absichten anderer, die ihnen unangenehm wären oder die Schwierigkeiten mit der Familie verursachen könnten.

Von Betroffenen in Bezug auf andere Mitarbeiter:

- Angst davor, zugunsten anderer an einen unattraktiven Arbeitsplatz umgesetzt, abgeordnet, versetzt oder sogar gekündigt zu werden,
- Angst davor, dass andere über sie ‚tratschen‘ und dabei unangenehme Tatsachen über sie ausplaudern oder peinliche Gerüchte in Umlauf bringen,
- Angst davor, dass andere ihnen den Arbeitsplatz streitig machen wollen,
- Angst davor, dass andere ihnen die Gunst des Chefs streitig machen wollen,
- Angst davor, von anderen nicht ausreichend informiert zu werden und dadurch Fehler zu machen,
- Angst davor, dass ‚hinter dem Rücken‘ Intrigen ‚gesponnen‘ werden,
- Angst davor, ihren Lebenspartner an andere Interessenten zu verlieren.

Von Mitarbeitern in Bezug auf Führungskräfte:

- Angst davor, dass sie vom Vorgesetzten wegen mangelnder Qualität ihrer Arbeitsleistung getadelt werden,
- Angst davor, dass sie vom Vorgesetzten zur Rechenschaft gezogen werden, weil ihr Bereich nicht kostendeckend arbeitet,
- Angst vor Intrigen, die das Image nachhaltig schädigen oder sogar die Stellung kosten könnten,
- Angst davor, zu unangenehmen Arbeiten herangezogen zu werden,
- Angst vor Unter- bzw. Überforderung,
- Angst davor, die selbst gesetzten oder vorgegebenen Leistungsziele nicht zu erreichen,
- Angst vor Versetzung, Entlassung oder Frührente,
- Angst vor Verlust mühsam erkämpfter Privilegien / Angst vor Entmachtung.

2. die ‚Opfer‘, die ‚passiv Mobbenden‘ bzw. die ‚Gemobbten‘ zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich generell zu den Opfern zählen, **ihre Wehr- und Machtlosigkeit beteuern, von der Bösartigkeit des Täters ausgehen und eine fatalistische Weltanschauung derart vertreten, dass ‚alle irgendwie Opfer sind‘.**

Sie negieren im Prinzip jede Möglichkeit, Konflikte zu bewältigen und resignieren vor jedem Veränderungsversuch. In der Regel verfügen sie auch nicht über ausreichende Ressourcen, eine längere Konfliktzeit zu überstehen.

So lange sich der Gemobbte wehrt, hat er nicht ‚verloren‘ und ist demnach auch noch kein Opfer.

3. das **Umfeld**, die ‚Mitmobber‘ bzw. die ‚mittelbar Mobbenden‘ zeichnen sich dadurch aus, dass sie scheinbar in den ‚Fall‘ nicht verwickelt sind, aber mit dem Täter in Kontakt stehen; jede Verantwortung für das Mobbing ablehnen, sich aber gern als ‚Vermittler‘ anbieten bzw. bezeichnen.

Sie sind oft die Schlüsselpersonen im eigentlichen Konflikt.

Internationale Studien belegen, dass Mobbing längst kein betriebliches Randphänomen mehr ist.

Gerade auch **unter den gegenwärtigen Bedingungen der schwankenden Konjunkturlage, der hohen Arbeitslosigkeit bzw. des zunehmenden Kampfes um eine relative Sicherheit des Arbeitsplatzes erscheint Mobbing auch als eine wirksame ‚Kampfform‘ vor allem von Arbeitnehmern gegeneinander, damit aber auch immer gegen die Zielstellungen des Unternehmens.**

Mobbing bzw. psychologischer ‚Kleinkrieg‘ in der Arbeitswelt findet vor allem dort seinen fruchtbaren Nährboden, wo generell überhaupt ein **schlechtes Betriebs- bzw. Arbeitsklima** herrscht.

Dabei gilt auch die Erkenntnis, dass ein Konflikt, der **nicht zu einem sachlichen Kompromiss führt**, also ohne konstruktives Ergebnis bleibt, letztlich immer Zeit- und Energieverschwendung ist.

Bisherige Untersuchungen weisen deutlich nach, **dass Mobbing und schlechtes Betriebsklima die Beschäftigten in ihrer psychosozialen Befindlichkeit verunsichert.**

Mobbingverlauf und Symptome

Die bisherigen Ausführungen machen u.a. deutlich, dass Mobbing kein plötzliches Ereignis oder ein Betriebsunfall ist.

Mobbing ist in der Regel ein langwieriger Prozess, der in **verschiedenen Phasen** auch **unterschiedliche Symptome** zeigt.

Insbesondere für Unternehmer und Führungskräfte ist nun die Frage zu beantworten, **woran Mobbing erkannt werden kann und wo dafür die eigentlichen Ursachen zu finden sind.**

Eine Methode für diese Erkenntnisgewinnung liegt darin, den **Ablauf von Mobbing - Handlungen** zu erfassen, zu analysieren und in den **verschiedenen Stufen die charakteristischen Symptome** zu erkennen.

In Anlehnung an Zuschlag / 8 / nachfolgend **ein Überblick:**

| Stressoren aus der Arbeitswelt | Krankheitssymptome beim Mobbing - Opfer | Reaktionen des Mobbing - Opfers |
|--|--|--|
| 0. Phase Unauffällige Arbeitsbedingungen; evtl. latent auftretende Konflikte | Vorphase, vor Beginn des Mobbing - evtl. verschiedene Dispositionen zu Gesundheitsstörungen | - keine bewussten Reaktionen zur Konfliktabwehr |
| 1. Phase Konflikte entstehen bzw. werden bewusst | Konfliktbewusstsein Stressinduzierte psychosomatische Reaktionen (z.B. Schlafstörungen, leichte Depressionen, etc.) | - Versuche der ‚vernünftigen‘ Konfliktbewältigung |
| 2. Phase Erste Mobbing – Attacken und Konflikteskalation | Beginn des Mobbing Verstärkung der schon in der 1. Phase aufgetretenen psychosomatischen Symptome | - Fehleinschätzung der hinter den gezielten Mobbing - Attacken stehenden Intentionen |
| 3. Phase Weitere Konflikteskalation und Stigmatisierung des Opfers | nach ca. ½ Jahr Mobbing Behandlungsbedürftigkeit der psychosomatischen Beschwerden | - teilweise hilflose und teilweise aggressive Abwehrreaktionen mit z.T. selbstdestruktiven Komponenten |
| 4. Phase Einschreiten des Arbeitgebers; Disziplinarische und arbeitsrechtliche Maßnahmen | ca. 1 - 2 Jahre nach Mobbing-Beginn Psychosomatische Symptomatik verschlimmert sich und breitet sich aus; Ausweitung zum „generellen Angst-Zustand“ | - Gegenattacken zur Vermeidung des wirtschaftlichen Ruins und des sozialen Abstiegs; Existenzangst und Verzweiflung; Aufsuchen von Fachärzten und Beratern |
| 5. Phase Mobbing - Attacken eskalieren bis zum Psychoterror; Versetzungen; Kündigungsversuche. | ca. 2 - 5 Jahre nach Mobbing-Beginn Chronifizierung der psychosomatischen Beschwerden; Suizidgedanken und ggf. -versuche; Scheitern der Rehabilitationsmaßnahmen führt zur Berufs- und Arbeitsunfähigkeit. | - Notfallreaktionen; Verteidigung schon verlorener Positionen; Selbstwertprobleme; Probleme mit der Familie u. Freizeit. |

| | | |
|--|--|---|
| 6. Phase Kündigung; Prozesse. | Ausschluss Aggravation der psychosomatischen Beschwerden und kompensatorische weitere Flucht in die Krankheit. | - Konfrontation mit Ausscheiden aus dem Arbeitsleben und der Isolation in der Gesellschaft. |
| 7. Phase Zufriedenheit über den Erfolg oder sogar Schadenfreude. | Resignation Dauerpatient, der nach dem Scheitern im Berufsleben die Motivation zur Gesundung verloren hat. | - Resignation, Sucht, Suizid. |

Dieser vorgestellte Handlungsablauf für Mobbing lässt durchaus für gegebene praktische Ist - Situationen einen **Vergleich** mit den hier genannten Phasen und Symptomen zu. Damit lassen sich dann auch **gegebene Mobbing - Situationen besser ‚diagnostizieren‘, ihre Ursachen erkennen und negative Konfliktpotenziale mit Mobbingwirkungen prospektiv bekämpfen.**

Bekämpfung von Mobbing durch verbesserte Führungsqualität

Wenn Mobbing wirksam bekämpft werden soll, dann erfordert das zuerst eine **große Aufgeschlossenheit und Offenheit** zu diesen Problemen.

In den Unternehmen und Dienststeinrichtungen muss das zuallererst **von den Führungskräften gefordert werden**

Mobbing darf nicht von vornherein von den Führungskräften zum **Tabu -Thema** erklärt werden, nur weil sie befürchten, dass damit auch **eine Kritik an ihre Führungsqualität** verbunden ist.

Der Autor versteht dabei in diesem Kontext unter ‚**Führungsqualität**‘ :

„ **Maß der Befähigung von Führungskräften und Führungsteams, unterstellte Mitarbeiter/-innen unter Berücksichtigung aller individuellen und kollektiven Leistungsvoraussetzungen, den objektiv und situativ gegebenen Rahmenbedingungen für eine Arbeitsausführung – entsprechend der jeweiligen Unternehmensphilosophie und -zielstellung – so zu führen (zu beeinflussen), dass sie ein Höchstmaß an ‚good will‘ - Leistungen erbringen wollen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen erleben und akzeptieren.**“ / 9 /.

Das Erreichen einer bestmöglichen Führungsqualität (**Definition als Bezugsebene**) setzt natürlich im Rahmen der zu handhabenden **Personal- und Organisationsstrukturen** in den Unternehmen hohe Anforderungen an die **Handlungskompetenz von Führungskräften** voraus

Vereinfacht gezeigt werden diese Anforderungen mit dem Bild 6:

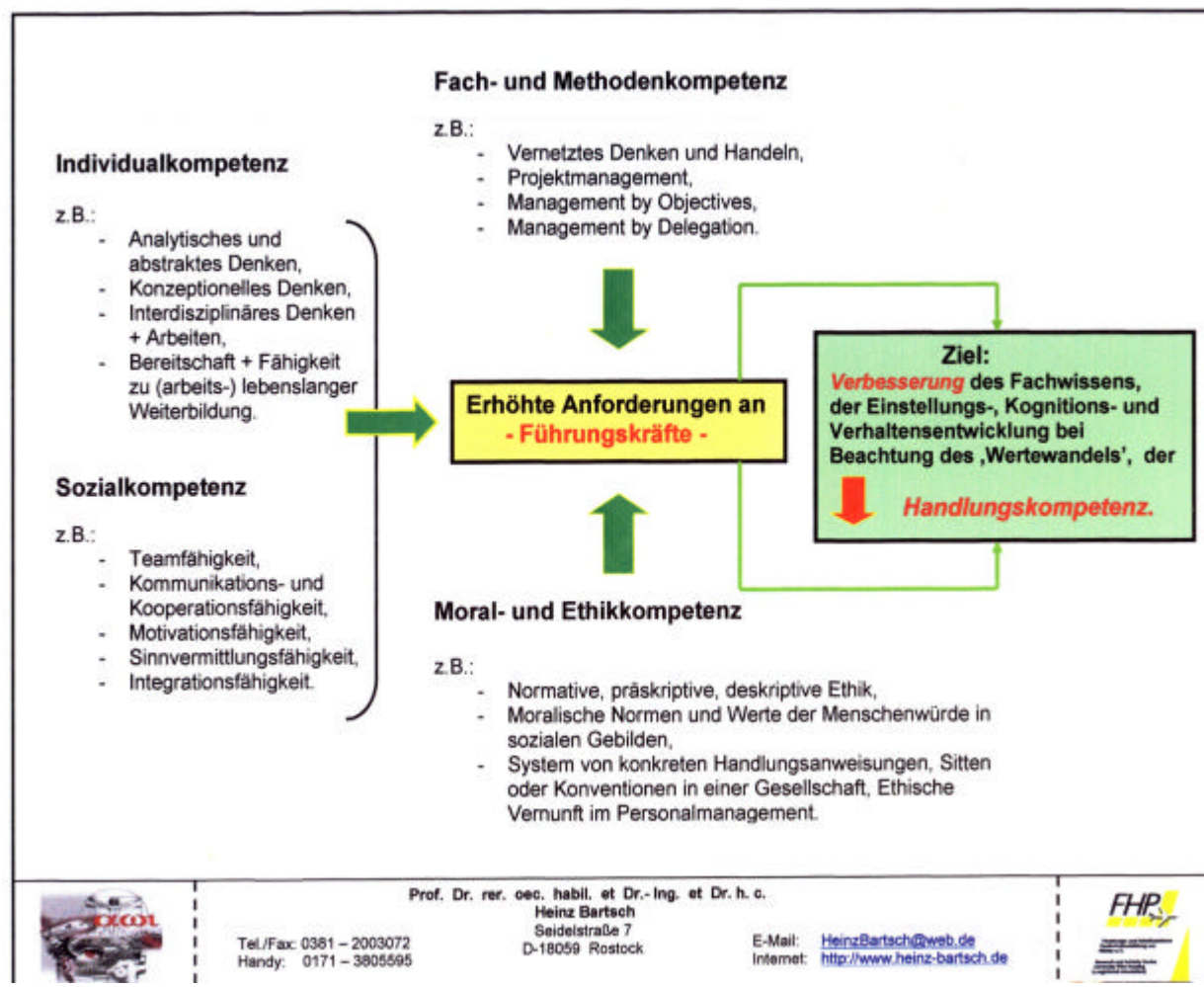


Bild 6: Komplexe fachliche und soziale Anforderungen an Führungskräfte

Eine entsprechende Interpretation zu diesem Bild mit dem Bezug, dass vor allem über eine **verbesserte Führungsqualität in den Unternehmen wesentliche Ursachen für das Entstehen von Mobbing verhindert werden können**, kann in dieser Homepage unter (<http://www.heinz-bartsch.de/Beitrag-1.PDF>) ergänzend nachgelesen werden.

Deshalb soll hier auf eine Wiederholung dieser Aussagen verzichtet werden.

Gerade auch wegen der gegenwärtig **zunehmend sichtbaren weiteren Konzentration von Produktion, Kapital und Wissen** wird die steigende Dringlichkeit und gesellschaftliche Relevanz **sozialpartnerschaftlicher Denk- und Handlungsweisen** vor allem in der Arbeitswelt immer deutlicher.

Auch wenn im Moment gerade in der Wirtschaft einige extrem gegenläufige Prozesse und Aktionen dazu zu beobachten sind – maximale Gewinne bei gleichzeitiger Entlassung von vielen Arbeitskräften und damit u.a. weitere soziale Polarisierung – **bleibt diese Forderung auch im Rahmen der Globalisierungswirkungen extrem wichtig**.

Diese Grunderkenntnis ist sicherlich eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass in den Unternehmen und Dienstleistungen eine **Kultur entwickelt und gelebt** werden muss, die in allen Fragen und auf allen Ebenen ein **hohes Maß an**

Partizipation bzw. Teilhabe der Arbeitnehmer bei der Führung, der Gewinnerbringung und Gewinnverteilung des Unternehmens ermöglicht.

Nur bei der Umsetzung einer solchen Unternehmensphilosophie – das ist im Prinzip auch in mittelständischen Unternehmungen möglich – kann im Sinne der Entwicklung und Anwendung einer **mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur** die Zielstellung erreicht werden, dass sich der **Arbeitnehmer als ‚Unternehmer vor Ort‘ verstehen** kann und ein **solches sozialpartnerschaftliches Verhalten** zum Wohle des Unternehmens und zum eigenen Vorteil in seiner Tätigkeit anwendet.

Eine solche angestrebte Zielstellung ist aber bedingungslos **zum Scheitern verurteilt**, wenn sie nur **einseitig angewendet** werden sollte. **Führungskräfte, Unternehmensinhaber, Aktionäre, Geschäftsführer u. a. Vertreter der Arbeitgeberseite** müssen hier gleichfalls ihre ernstesten Verpflichtungen für die Zukunft erkennen und **gemeinsam mit der Arbeitnehmerseite** für das **gemeinsame Ziel** in der Praxis wahrnehmen.

Das schließt damit auch die Verhinderung von Mobbing ein !

In einer solchen gelebten Unternehmenskultur ist von „**innen**“ der Nährboden für Mobbing entzogen und ein wichtiger Baustein für ein **positives Betriebs- und Arbeitsklima** gesetzt,

Praktische Ratschläge für Mobbing - Situationen

Generell gilt die **gewonnene Erfahrung** und damit der **Grundsatz, dass jeder Mensch von Mobbing betroffen sein kann**. Niemand kann sich davon absolut ausschließen.

Deshalb ist es **zuerst** auch einmal wichtig, dass der / die Betroffene ein paar **Verhaltensregeln** kennt und anwendet, wenn er / sie glaubt, dass er / sie von einer Mobbing – Situation erfasst wird und ggf. ein Mobbing - Opfer werden könnte.

Tritt für Sie eine solche Situation ein, dann sollten Sie (im Sinne einer **‚Ersten Hilfe‘**) **folgende Schritte** unbedingt beachten:

1. Verlieren Sie nicht den Glauben an sich selbst !
Sie sind ein wertvoller Mensch und ein qualifizierter Mitarbeiter Ihres Unternehmens.
Ihr Leitspruch sollte heißen: „ **Ich bin ich**“.
2. Bei den ersten Ansätzen fragen Sie sich zunächst selbst: „**Was ist los ?**“
Sich selbst prüfen: „**Könnte ich der Anlass sein ?**“
Sie sollten sich **ehrlich fragen**, ob Sie gerechtfertigte Kritik ausreichend ernst genommen haben.
Auch wiederholte berechtigte Kritik muss nicht gleich Mobbing bedeuten.
3. Besprechen Sie Ihr Problem mit **Menschen Ihres Vertrauens**, mit dem **Betriebsrat** bzw. der **Personalvertretung** in Ihrem Unternehmen.

4. **Auch wenn es schwer fällt**: gleich in der Anfangsphase versuchen, mit dem/den vermuteten Mobbern ein **direktes Gespräch** zu führen. Dabei kann man evtl. **Missverständnisse häufig mit wenig Aufwand sofort klären**. Argumentieren Sie dabei **niemals aggressiv**, bleiben Sie **„cool“ und sachlich** !
5. Geraten Sie nicht in **Panik** !
Im Konflikt **souverän** werden / bleiben.
Handeln Sie **niemals überstürzt, unterschreiben Sie nichts und kündigen Sie nicht von sich aus** !
Führen Sie ein ‚Mobbing – Tagebuch‘.
Nicht das „ganze Leben“ nur um die Mobbing - Situation kreisen lassen.

Natürlich gibt es auch vom **Gesetzgeber** Vorgaben, die das Entstehen von Mobbing verhindern oder vorhandenes Mobbing eingrenzen und ahnden sollen. Wie **schwierig es aber ist, gerichtsverwertbare Beweise für Mobbing** zu erhalten, wurde bereits angedeutet. Bemerkenswert ist dabei auch die Tatsache, dass bisher die **meisten Gerichtsverfahren wegen Mobbing nicht positiv für den Kläger beschieden wurden**.

Deshalb hier einige ausgewählte Möglichkeiten:

- Rechte und Pflichten des Arbeitgebers:

- = im Unternehmen öffentlich bekannt machen, dass Mobbing unerwünscht ist,
- = Arbeitnehmer im Rahmen seines Weisungsrechtes zu bestimmten Weiterbildungsseminaren (z. B. ‚Konfliktbewältigung‘) zu verpflichten,
- = der Arbeitgeber muss nach den Grundsätzen von ‚Recht und Billigkeit‘ wirken,
- = Gewährleistung einer positiven Gestaltung der Arbeitsbedingungen zur freien Persönlichkeitsentwicklung,
- = Beschwerden über Mobbing müssen innerhalb einer bestimmten Frist behandelt und entschieden werden,
- = Beschwerden über Mobbing können zur weiteren Bearbeitung vom Arbeitgeber an den Betriebsrat weitergegeben werden,
- = Abschluss einer **‚Betriebsvereinbarung Mobbing‘**.

- Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer:

- = Handlungen zu unterlassen, die die Persönlichkeitsrechte, das Recht auf körperliche Unversehrtheit, das Recht der persönlichen Ehre und das Recht der freien Entfaltung der Persönlichkeit seiner Kollegen verletzen,
- = Den Vorgesetzten auf das Unterlassen bzw. auf das Unterbinden von Mobbing hinzuweisen,
- = Sich mit einer Beschwerde an den Arbeitgeber zu wenden,
- = Sich mit einer Beschwerde an den Betriebs- bzw. Personalrat zu wenden, der dann anstelle des Arbeitgebers tätig werden kann,
- = Gegen den Arbeitgeber evtl. Schadensersatzansprüche geltend machen.

Inzwischen gibt es auch in Deutschland eine Vielzahl von **Selbsthilfegruppen** für Mobbing oder auch umfangreiche Informationen und Hilfestellungen bei Mobbing-Situationen [im Internet](#)

Literatur:

- / 1 / Neues Deutsches Wörterbuch,
Naumann & Göbel Verlagsgesellschaft mbH, Köln,
Seite 614, ISBN 3-625-10442-3
- / 2 / Leymann, H.; Mobbing,
Rowohlt Verlag, 1993
- / 3 / Resch, M.; Wenn die Arbeit krank macht,
- / 4 / Bartsch, H.; Mobbing im Arbeitsleben,
Skript zum Lehrgebiet Arbeitswissenschaft an der BTU Cottbus,
Oktober 2003, Cottbus,
- / 5 / Ökonomisches Lexikon,
3.Auflage, Verlag Die Wirtschaft, Berlin, 197
- / 6 / Gabler Wirtschaftslexikon,
12. Auflage, Gabler Verlag 1988
- / 7 / Malcolm H. Dunn; Die Unternehmung als ein soziales System,
Duncker & Humblot-Berlin / S. 211
- / 8 / Zuschlag, B.; Mobbing – Schikane am Arbeitsplatz
Göttingen, 1994
- / 9 / Bartsch, H.; Führungsqualität,
Medizinisches Lexikon der beruflichen Belastungen und Gefährdungen
(Definitionen, Vorkommen, Arbeitsschutz),
Hrsg.: Landau, K. / Pressel, G., Gentner Verlag Stuttgart, 1. Auflage,
2004, ISBN 3-87247-617-3
- / 10 / Bartsch, H.; Führungsqualität und Handlungskompetenz im Flugbetrieb,
10. FHP-Symposium, Rhumspringe / Eichsfeld, 3. – 5. April 2006,
Konferenzmaterial, CD