



Mobbing am Arbeitsplatz

Ursachen
Folgen
Lösungsansätze



Mobbing?

- was ist das

Es gibt keine einheitliche Definition für das Phänomen Mobbing. Seit der ersten wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema vor ca. 10 Jahren haben sich immer mehr Fachleute und Medien mit Mobbing befasst, was unter den Experten zu einer Differenzierung der Betrachtungsweisen geführt hat und dazu, dass das Wort in der Alltagssprache fast zu einem Synonym für "schlecht behandeln" geworden ist. Laut Mobbingbericht der Bundesregierung (2002) ist mit Mobbing gemeint, "dass eine Person am Arbeitsplatz häufig und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird". Die Sichtweise systemischer Organisationsberater schließt mit ein, dass die negativen Handlungen systematisch und zielgerichtet betrieben werden und dass über den oder die Angegriffene tiefer liegende betriebliche Probleme ausgetragen werden.

Von wem geht

Mobbing aus?

Mobbing kann zwischen Kolleginnen und Kollegen stattfinden, von Vorgesetzten ausgehen oder von Mitarbeitern, die ihre Vorgesetzten mobben. In ca. 50% der Fälle - so der Mobbingbericht der Bundesregierung - sind Vorgesetzte an Mobbingprozessen beteiligt.

Bossing

- wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter mobben

Eine ernst zu nehmende Rolle im Zusammenhang mit Mobbingprozessen spielt das Führungsverhalten von Vorgesetzten. Denn Führungskräfte sind zwar in der Regel fachlich hoch qualifiziert, oft fehlt es ihnen aber an Führungskompetenz.

Vorgesetzte können auf vielfältige Weise Stress und Verunsicherung bei ihren Mitarbeitern auslösen, was die Entstehung von Mobbing zwischen Kolleginnen und Kollegen begünstigt. Das passiert häufig durch die Weitergabe des selbst erlebten Arbeits- und Zeitdrucks an die Mitarbeiter, durch mangelnde Wertschätzung der Personen 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.

Mobbing

ist kein vom Arbeitsalltag isoliertes Problem

Die Wurzeln von Mobbing sind weniger in den Persönlichkeitsstrukturen der Beteiligten zu suchen als vielmehr in Merkmalen der Organisation: Wo es bei der Arbeitsorganisation an Mitarbeiterbezug fehlt und Abläufe und Entscheidungen nicht transparent sind, ist das Auftreten von Mobbing besonders wahrscheinlich. Das gilt auch für das Vorhandensein einer wenig ausgeprägten Unternehmenskultur und mangelhaftes Führungsverhalten.

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

Als Nährboden für Mobbing können im Grunde alle betrieblichen Rahmenbedingungen angesehen werden, die zu einer hohen Belastung der Beschäftigten führen und sich negativ auf Betriebsklima und Zusammenarbeit auswirken. Dazu gehören auch qualitative oder quantitative Unter- bzw. Überforderung, Monotonie, zergliederte Arbeitsaufgaben mit geringen Einflussmöglichkeiten und unzureichende Entlohnung.

Folgen von Mobbing am Arbeitsplatz

Für die Opfer hat Mobbing oft weit reichende negative Folgen, sowohl in beruflicher als auch in privater Hinsicht: Selten geht Mobbing ohne Beeinträchtigung des Befindens einher, viele Betroffene werden ernsthaft krank, teilweise sogar erwerbsunfähig. Das Spektrum der gesundheitlichen Folgen reicht von Schlafstörungen bis hin zum Suizid. Auch mit dem Verlust der beruflichen Existenz muss gerechnet werden; Arbeitsplatzwechsel im Betrieb kommen häufig vor, ebenso sind eigene Kündigung oder Kündigung durch den Arbeitgeber wahrscheinlich.

Desgleichen können die Kollegen im Team und das ganze Unternehmen durch Mobbing beeinträchtigt sein, vor allem durch Verlust an Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit, Produktivität und Qualität der Arbeit. Auch auf das Unternehmensimage wirkt sich das Bekanntwerden gehäufter Mobbingfälle negativ aus.

Laut Mobbingbericht sind oder waren 11,3 Prozent aller Erwerbstätigen schon mal von Mobbing betroffen; der Arbeitszeitverlust durch Mobbing wurde für das Jahr 2000 mit 3,1 Prozent beziffert.

Durch Krankheit und Frühberentung der Opfer kommt Mobbing auch die Sozialversicherungen teuer zu stehen. Der Gesellschaft entstehen Schäden durch den mit Mobbing verbundenen Werteverlust.

Mobbing: wie man sich wehrt

Der Arbeitgeber hat die Pflicht, das Persönlichkeitsrecht und die Gesundheit seiner Arbeitnehmer zu schützen. Er muss daher Mobbing unterbinden, gegen mobbende Arbeitnehmer vorgehen und alles tun, um Mobbing in seinem Unternehmen zu verhindern.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben vielfältige rechtliche Möglichkeiten, sich gegen Mobbing zur Wehr zu setzen. Sie können sich bei den zuständigen betrieblichen Stellen beschweren und ihren Betriebs- oder Personalrat um Unterstützung bitten. Dieser kann externe Mediatoren einbeziehen, um den Mobbingkonflikt zu lösen. Außerdem helfen Mobbingberatungsstellen, Selbsthilfegruppen, spezialisierte Anwälte für Arbeitsrecht oder Psychotherapeuten weiter.

Viele Gewerkschaften haben ein kostenloses Beratungsangebot für ihre Mitglieder. Auch in Fachbüchern, Broschüren und im Internet finden sich fachlich fundierte Tipps zum Vorgehen bei Mobbing (Siehe letzte Seite dieses Faltblatts).

Gegen den mobbenden Kollegen, Vorgesetzten oder Arbeitgeber haben die Opfer einen Anspruch auf Unterlassung und können Schadensersatz- und Schmerzensgeldansprüche geltend machen.

Mobbing ist vermeidbar

Eine faire, partnerschaftliche Organisationskultur stellt die beste Prävention von Mobbing dar. Dazu zählen transparente Strukturen und Regeln, Fehlerfreundlichkeit und Differenztoleranz, Spielraum - aber keine Willkür, Kooperation und offene Fachkommunikation, Schutz der Privatsphäre, Angst- und Konfliktmanagement.

Um die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, zu einer solchen Kultur beizutragen, ist es erforderlich, sie für ihre Aufgaben in der Mitarbeiterführung durch Schulung und Beratung zu qualifizieren. Hier gibt es großen Nachholbedarf. Bislang neigen Führungskräfte dazu, Konflikte dadurch "zu lösen", dass sie sie verdrängen oder vertuschen. Häufig werden sie darüber zum "Mittäter" oder gar zum "Täter".

Noch werten Führungskräfte es offenbar als Eingeständnis von Schwäche, wenn ihr Betrieb, ihre Abteilung etc. mit Mobbing in Verbindung gebracht wird. Fachleute der Bundesanstalt für Arbeitsschutz empfehlen daher, bei Sensibilisierungs- und Qualifizierungsangeboten eher den Aspekt des Konfliktmanagements in den Vordergrund zu stellen. Weil eine Konfliktberatung in der Regel Defizite in der Arbeitsorganisation aufdeckt, sollten zur Umsetzung konstruktiver Maßnahmen qualifizierte Organisationsexperten hinzu gezogen werden.

Hilfen und Informationen

Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.
Kemmelweg 10 · 65191 Wiesbaden
Tel.: 0611 / 9 57 03 81 · Fax: 0611 / 5 32 98 62
(kostenpfl. Beratung für Betroffene und Unternehmen, Schlichtung / Mediation, Fortbildung) · www.vpsm.de

IG Metall Vorstand · Abteilung Sozialpolitik
Lyoner Str. 32 · 60528 Frankfurt
Tel.: 069 / 6693-2203 · Fax: 069 / 6693-2004
(Beratung für Mitglieder, Kontaktadressen, Broschüre)
www.igmetall.de

in.Arbeit GmbH (gewerkschaftsnahes Beratungsunternehmen)
Roßstr. 94 · 40476 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 438379-0 · Fax: 0211 / 43837922
(Beratung für Betriebs- / Personalräte und Unternehmen)
www.in-arbeit.com

www.sozialnetz-hessen.de (Informationen und Rat für Betroffene, Personal- / Betriebsräte, Vorgesetzte, Arbeitsschutzexperten etc., offene online-Sprechstunde)

www.mobbing-net.de
Verein für Arbeitsschutz und Gesundheit durch systemische Mobbingberatung und Mediation e.V. (Informationen, Kontaktadressen, Erfahrungsberichte, Chat mit Experten - kostenpflichtige Beratung für Arbeitgeber und Beschäftigte)

www.baua.de Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Mobbingbericht der Bundesregierung u.a.)

www.gesuender-arbeiten.de Gemeinschaftsinitiative des Landes NRW, Mobbing-Telefon etc.

www.nakos.de: Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen (Adressen lokaler / regionaler Selbsthilfe-Unterstützung)

www.fairness-stiftung.de: Fairness-Stiftung (Informationen zu Mobbing, Anregungen für eine faire Unternehmenskultur)

www.bmwa.de Bundesverband Mediation in Wirtschaft u. Arbeitswelt (Informationen über Mediation, Adressen von Mediatoren)

Weitere Informationen:

BKK Bundesverband
Abteilung Gesundheit
Kronprinzenstraße 6
45128 Essen
Ansprechpartnerin: Ute Westerhoff
Tel.: 0201/179-1247
Fax: 0201/179-1014
e-mail: praevention@bkk-bv.de
Internet: <http://www.bkk.de>