

„Viele Hunde sind des Hasen Tod“ – Mobbing*

Dr. Sabine Engel

In der letzten Zeit haben sich verstärkt Menschen an das Büro des AKG gewandt, die sich über Mobbing beklagt haben. Nicht alle haben das Problem so benannt, andere wieder haben sich über Mobbing beklagt, obwohl ein Problem vorlag, das nicht im eigentlichen Sinn als Mobbing bezeichnet werden kann.

Mobbing ist ein Thema, das seit Jahren intensiv diskutiert wird – im eigenen Bereich wird es hingegen häufig negiert. Haben Sie eigentlich schon einmal darüber nachgedacht, ob Sie nicht vielleicht schon Opfer oder Täterin sind oder auch unbeteiligte Beobachterin von Mobbing? Meist fällt Mobbing erst auf, wenn es zu spät ist.

1. Was ist Mobbing ?

a) Entstehung des Begriffs

Der Begriff „Mobbing“, mit dem heute eine Form des Psychoterrors am Arbeitsplatz bezeichnet wird, geht auf das englische Wort „mob“¹ zurück, das zusammengerotteter Pöbel, Gesindel, Bande bedeutet. Erstmals verwendet hat ihn (1958) der Verhaltensforscher *Konrad Lorenz*², der mit Mobbing den Angriff einer Gruppe von Tieren auf einen Eindringling bezeichnete. Mobbing ist für ihn z.B. das Zusammenrotten einer Gänsegruppe, die einen Fuchs durch gezielte Angriffe vertreibt. In den 60er Jahren beobachtete der schwedische Mediziner *Heinemann* Gruppengewalt unter Kindern und bezeichnete deren Verhalten ebenfalls als Mobbing.

Erst die skandinavische Forschung³ verwendete den Begriff „Mobbing“ als Bezeichnung für systematische Feindseligkeiten am Arbeitsplatz und entwickelte die theoretischen Grundlagen der heutigen Mobbing-Forschung. Die ersten deutschsprachigen Untersuchungen zum Thema wurden 1992 und 1993 in zwei österreichischen Unternehmen (einem privaten Forschungsunternehmen und einem Krankenhaus) durchgeführt.

Ausgangspunkt für die Mobbing-Forschung war die Arbeitsmedizin: Ärzte machten die Beobachtung, dass Menschen aus dem Berufsleben ausscheiden mussten, die psychisch und physisch so geschädigt waren, dass nicht nur eine Fortsetzung ihrer bisherigen Berufstätigkeit, sondern sogar ein „normales“ Privatleben für sie kaum mehr oder gar nicht zu bewältigen war. Für diese Fälle von Berufsunfähigkeit war jedoch keine der bekannten arbeitsmedizinischen Ursachen (wie Arbeitsunfälle, körperlicher Verschleiß etc) verantwortlich. Die Arbeitsmediziner kamen im Zuge ihrer Forschung darauf, dass viele dieser Fälle Ergebnis einer langjährigen beruflichen Leidensgeschichte waren. Die Betroffenen hatten Jahre der Ausgrenzung und Schikanen durch Arbeitskollegen und Vorgesetzte erlitten, hatten physische und psychische Schäden davongetragen und waren schließlich aus dem Berufsleben ausgeschie-

¹ Dieses wurzelt seinerseits im lateinischen „mobile vulgus“ = aufgewiegelte Menge, Pöbel.

² K. Lorenz, Hier bin ich – Wo bist du? Ethologie der Graugans, 1991.

³ *Heinemann*, Mobbing – gruppvalad bland barn och vuxna, 1972 (zitiert nach *Esser/Wolmerath/Niedl*, Mobbing, 1999), *Leymann*, Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz, 1993 mwN.

den. Zum ersten Mal wurde nun zwischenmenschliche Feindschaft am Arbeitsplatz als mögliche Ursache von Arbeitsunfähigkeit erkannt und untersucht.⁴

Es gibt folgende aktuelle Definition⁵, wann von Mobbing gesprochen werden kann:

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“

Betrachtet man die gängige Mobbing-Definition genauer, fällt auf, dass eine Person (u. U. kleine Gruppe) **unterlegen** sein muss. Es liegt also ein **Machtgefälle** vor, oder – noch häufiger – ein bislang bestehendes **Machtgleichgewicht** ist **gekippt**. Dieses Kippen ist meistens Ausdruck dafür, dass es sich nicht mehr um einen normalen Konflikt unter den Beteiligten handelt, sondern dass Mobbing begonnen hat.

b) Nicht jeder Konflikt ist schon Mobbing

Ein Konflikt entsteht, wenn nicht miteinander vereinbare Interessen und Bedürfnisse aufeinanderstoßen.⁶

Nicht jeder Konflikt ist schon Mobbing. Konflikte können jedoch zu Mobbing **eskalieren**. Beim (noch so intensiven) **Konflikt** steht die Auseinandersetzung um die strittige **Sache** im Vordergrund. Es werden, obwohl jede Seite die eigenen Interessen durchsetzen will, dennoch bestimmte Spielregeln eingehalten. Vor allem werden die Integrität der anderen Seite und deren soziale Beziehungen nicht grundsätzlich in Frage gestellt.

Bei **Mobbing** hingegen steht die Auseinandersetzung mit der betroffenen **Person** im Vordergrund. Die Schwächung des Gegners wird zum Hauptziel. Die Gegenwehr von Mobbing-betroffenen rechtfertigt aus der Sicht der Mobber eine weitere Eskalation und Willkür bei der Wahl der Methoden. Die betroffene Person wird für Mobber zum „Feind“. Feinden gegenüber ist die soziale Hemmschwelle drastisch herabgesetzt. Einem „Feind“ gegenüber fühlen wir leichter die innere Berechtigung, ihm in jeder Hinsicht und mit allen uns zur Verfügung stehenden Mitteln zu schaden.⁷

⁴ Esser/Wolmerath/Niedl, Mobbing, 15f.

⁵ Leymann, Der neue Mobbing-Bericht, 1995, 18.

⁶ zB Die beiden Sekretärinnen eines Institutes möchten vom 7.-18.7. auf Urlaub gehen. Das Sekretariat soll jedoch über den Sommer durchgehend besetzt sein. Hier konkurrieren die Interessen der Sekretärin A, der Sekretärin B und des Institutes. Ein Konflikt ist entstanden und muss gelöst werden.

⁷ Esser/Wolmerath/Niedl, Mobbing, 74.

Die Feindseligkeit kann sich in aggressiven Handlungen äußern, die den Betroffenen direkt schädigen sollen. Noch häufiger werden jedoch indirekt Situationen herbeigeführt, die dem Angegriffenen schaden sollen. Mobber sind häufig feig und halten viel von Selbstschutz.

Das Bestreben des Mobbing ist nicht die „Unterwerfung“ der betroffenen Person, sondern ihre **Ausgrenzung**. Daher ist aus den Äußerungen/dem Verhalten der Mobber auch nicht abzulesen, was sie von ihrem Opfer eigentlich erwarten. Unabhängig davon, ob sich Mobbingbetreffene auflehnen, ausweichen oder ob sie Anpassungsversuche unternehmen, geht das Mobbing meist unvermindert weiter.

Was passiert bei Mobbing?⁸

- Beschäftigte oder Vorgesetzte handeln **feindselig** gegen eine einzelne Person/Minderheit.
- Die Feindseligkeit wird in einer Grauzone zwischen erlaubten und verbotenen Handlungen ausgetragen.
- Die Feindseligkeit wird oft intrigant vorgetragen, d.h. sie wird verdeckt initiiert, hinter „Scherzen“ versteckt oder völlig anonym durchgeführt.
- Oft werden Angriffe so geplant, dass die Böswilligkeit nur schwer zu beweisen ist, oder sie werden mit „objektiven Daten“ unterfüttert, welche die Feindseligkeit legitimieren sollen.
- Bevorzugt werden Arglosigkeit und Schwachstellen des Opfers ausgenutzt.
- Alle Möglichkeiten zu einer gleichberechtigten Auseinandersetzung werden ausgeschlossen.
- Es wird vorbeugend versucht, die Möglichkeiten der Gegenwehr zu vereiteln oder systematisch zu untergraben.
- Die Feindseligkeit wird über längere Zeit ausgeübt.
- Ziel ist der **Ausschluss** der betroffenen Person.

2. Wie passiert Mobbing?

a) Phasen

Leymann⁹ hat ein (idealtypisches) Phasenmodell für den Verlauf von Mobbing entwickelt:

1. Phase: Ein Konflikt entsteht und wird nicht konstruktiv gelöst

Mobbing beginnt oft harmlos: Gelegentliche spitze Bemerkungen und Unverschämtheiten verunsichern die betroffene Person; ein Konflikt bahnt sich an.

⁸ Esser/Wolmerath/Niedl, Mobbing, 16.

⁹ Mobbing-Bericht, 46.

Wird der Konflikt nicht ausgetragen, gewinnen die „Stärkeren“ die Oberhand und der Prozess des Mobbings geht in die zweite Phase über.

2. Phase: Es wird systematisch Psychoterror ausgeübt

Aus den vereinzelt Gehässigkeiten und Tuscheleien wird **systematischer Psychoterror**. Die betroffene Person wird von ihrer Umgebung geschnitten, verunsichert und immer mehr in die Isolation gedrängt. Die **Methoden** der Mobber sind deprimierend vielfältig.¹⁰

3. Phase: Die Personalverantwortlichen reagieren

Hat die „Arbeit“ der Mobber Früchte getragen, werden die Vorgesetzten auf die Vorgänge aufmerksam. Dies kann allerdings bis zu zwei Jahre dauern. Es kann nun der Fall eintreten, dass die Personalverantwortlichen fälschlicherweise das Opfer, das zudem durch den monatelangen Stress in seiner Leistungskraft merklich nachgelassen hat, als „Störenfried“ betrachten.

4. Phase: Hilfe von außen versagt

Ärztliche/therapeutische Fehldiagnosen oder vergebliche juristische Schritte können zum Gesamtausmaß des Mobbings verschärfend beitragen. Allerdings handelt es sich hier in der Regel nicht um gezielte persönliche Angriffe gegen die betroffene Person.

5. Phase: Der/die Gemobbte wird aus der betrieblichen Gemeinschaft ausgeschlossen

Die Entscheidung der Personalverantwortlichen ist nicht selten eine Versetzung oder gar die Kündigung des Opfers. Häufig stehen dem allerdings arbeitsrechtliche Bestimmungen entgegen – vielen Gemobbten wird nahegelegt, selbst zu kündigen.

b) Mobbinghandlungen

*Leymann*¹¹ hat fünf Kategorien von Mobbinghandlungen entwickelt:

- Angriffe:**
- gegen die Möglichkeit, sich mitzuteilen
 - auf die sozialen Beziehungen
 - auf das soziale Ansehen

¹⁰ Beispielsweise werden dem Opfer wichtige Informationen vorenthalten, es werden Intrigen gesponnen, das Opfer wird nicht mehr begrüßt, es werden Gerüchte in die Welt gesetzt, Vorgesetzte oder Kollegen machen sich über Aussehen, Gang, Stimme oder eventuelle Gebrechen lustig, die fachliche Kompetenz des Opfers wird in Frage gestellt, es werden bewusst falsche Auskünfte erteilt, anonyme Anrufer hinterlassen Drohungen ...

¹¹ Mobbing, 33f.

- auf die Berufs- und Lebenssituation
- auf die Gesundheit.

Für die praktische Arbeit mit Mobbingfällen ist mE die Einteilung von *Esser/Wolmerath/Niedl*¹² in **zwei Gruppen von Mobbinghandlungen** brauchbarer:

1. Angriffe gegen die Person

- durch:
- Kritik (permanent, destruktiv, verletzend, ohne Alternativen, ohne Berücksichtigung der Umstände, ohne Rücksicht auf den Leistungsstand, ohne Prüfung des wirklichen Sachverhalts, ohne Möglichkeit der Erläuterung und Rechtfertigung, pauschal, schuldzuweisend)
 - Sanktionen (häufig, destruktiv, öffentlich, ohne Wiedergutmachungsmöglichkeiten, ungerechtfertigt, aus Machtmissbrauch)
 - Herabsetzung (Beleidigungen, verbales und nonverbales Herabsetzen und Schmähen der Person, Verachtung deutlich machen, Entwicklungsbehinderung, (sexuelle) Übergriffe, in die Defensive drängen)

2. Angriffe gegen das soziale Gefüge

- durch:
- Untergraben von Kooperationsbeziehungen (Arbeitszusammenhänge unterbinden, persönliche Unterstützung erschweren, die betroffene Person „verbannen“, Solidarisierung zum Risiko machen, öffentliche Demütigung, Blamage, Gerüchte und Lügen verbreiten, Rufmord, Fehler aufblähen)
 - Manipulation der Arbeit, Sabotage, Intrigen, gezielte Unter- bzw. Überforderung.

Mobbinghandlungen aus beiden Kategorien zielen jedoch auf die **Ausgrenzung der betroffenen Person**. Dem/der Betroffenen wird kontinuierlich signalisiert: „Du bist es nicht wert, dass ich Dir den Minimalstandard mitmenschlichen Umgangs zubillige. Du bist nichts wert. Du bist eine Unperson, ein Untermensch.“¹³

¹² Mobbing, 75f.

¹³ *Esser/Wolmerath/Niedl*, Mobbing, 77.

3. Betroffene, TäterInnen und MitläuferInnen

Mobbingprozesse haben eine eigene Dynamik. Eine vorschnelle Zuordnung von TäterInnen- und Opferrollen ist oft kontraproduktiv. Auch können sich im Laufe der Entwicklung eines Mobbingprozesses Täter- und Opferrolle umkehren.¹⁴

a) Wer mobbt?¹⁵

Diese Frage kann man von verschiedenen Seiten beobachten. Interessant ist zunächst der Aspekt der **Hierarchieebenen**:

- Mobbing von oben nach unten (top-down)
- Mobbing auf KollegInnenebene
- Mobbing von unten nach oben (bottom-up)

Deutsche Studien zeigen dabei folgendes Bild:¹⁶

Bei der Zuordnung „**top-down**“ ergab sich ein Anteil von **45 %**. Aus der Kategorie „**Mobbing auf der KollegInnenebene**“ sind **50 %** der Ratsuchenden. Der Anteil beim Typus „**bottom-up**“ ist verschwindend gering: Nur **5 %** kommen in die Beratungsstellen, weil sie sich von Untergebenen gemobbt fühlen. Immerhin sind in insgesamt **75 %** der Fälle **Vorgesetzte** in einen Mobbingprozess verwickelt, das schließt auch ein gegenseitiges Mobben innerhalb der Leitungsebenen mit ein.

Mobbing scheint also häufig auch eine Frage von **Macht** zu sein.

Oft wird auch die Frage gestellt, **ob mehr Frauen oder Männer mobben**:

Nach den erwähnten Studien sind ca. 70 % der Mobbenden Männer und nur ca. 30 % Frauen. Dieses männliche Übergewicht mag allerdings auch darauf zurückzuführen sein, dass es mehr Männer in Leitungspositionen gibt – die Kategorie mit dem höchsten TäterInnenpotential.

Neben den TäterInnen ist die Gruppe der **MitläuferInnen** zu erwähnen, die sich nicht aktiv äußern und so meinen, am Mobbingprozess nicht beteiligt und deshalb dafür auch nicht verantwortlich zu sein.

Dabei wird Mobbing idR nur durch MitläuferInnen ermöglicht, die aus Gleichgültigkeit oder Angst, selbst zu Mobbingbetroffenen zu werden, nicht intervenieren.

¹⁴ Daher ist es beim Umgang mit Mobbing auch wichtig, die Rückkoppelung von TäterInnen und Opfer nicht aus dem Auge zu verlieren und im Bewusstsein zu behalten, dass beide am Mobbingkonflikt beteiligt sind. Unter anderen Umständen wäre vielfach auch die Rollenverteilung eine andere.

¹⁵ Statistische Angaben aus: *Haben/Harms-Böttcher*, Das Hamsterrad², 2001, 47f und *Kolodej*, Mobbing 1999, 23ff (29).

¹⁶ vgl zB *Meschkatat/Stackeleck/Langenhoff*, Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, 2002, und die Angaben bei *Brinkmann*, Mobbing, Bullying, Bossing, 1995, 113f; *Haben/Harms-Böttcher*, Hamsterrad, 47f.

Arbeitskollegen, die Zeugen von Mobbinghandlungen werden und nichts unternehmen, sich „heraus halten“, unterstützen dadurch die Mobbinghandlung und tragen die Verantwortung für diese mit. Jedes Verhalten in einer solchen Situation bedeutet eine Stellungnahme.¹⁷ Leymann¹⁸ hat für die Gruppe der scheinbar passiven MitläuferInnen daher die treffende Bezeichnung „**Möglichmacher**“ geprägt.

b) Wer ist von Mobbing betroffen?

Fast alle Mobbingbetroffenen fragen sich immer wieder „Warum gerade ich?“ Häufig wird im Umgang mit Mobbing innerhalb einer Organisation die Ursache in der Person des/der Betroffenen gesucht.

Es gibt zahlreiche Versuche, typische Mobbingbetroffene herauszufiltern¹⁹ – sinnvolle Ergebnisse sind dabei selten herausgekommen. Es gibt keine einheitlichen Persönlichkeitsstrukturen bei gemobbten Personen; es trifft Menschen unabhängig von Alter, Herkunft, Geschlecht, Bildungsgrad und beruflicher Situation. **Betroffen kann jede/r sein!**

Das heißt allerdings nicht, dass im konkreten Einzelfall die betroffene Person nicht aus bestimmten Gründen ein „ideales Opfer“ sein kann, oder dass nicht manche Menschen aufgrund äußerer Umstände oder ihrer Persönlichkeitsstruktur leichter zu mobben sind als andere.

Nicht vergessen werden sollte auch, dass neben dem unmittelbaren Opfer auch noch eine Reihe anderer Menschen vom Mobbing-Prozess **mittelbar betroffen** sein kann.²⁰ Außerdem sind wir alle Mitglieder der staatlichen Solidargemeinschaft, die die durch Mobbing entstehenden **Kosten** trägt (Krankenstandszeiten, vorzeitige Ruhestände, Arbeitslosigkeit u.v.m.). Betrachtet man das weite Feld der unmittelbar und mittelbar Betroffenen, zeigt sich, wie wichtig es ist, etwas gegen Mobbing zu tun.

4. Wo passiert Mobbing?

Leider kommt Mobbing überall dort vor, wo Gruppen von Menschen miteinander leben, arbeiten oder lernen – kurz über einen längeren Zeitraum häufig beisammen sind. Mobbing passiert in Universitäten, Schulen, Ämtern und Behörden, Betrieben, Vereinen und wahrschein-

¹⁷ Kolodej, Mobbing, 70f.

¹⁸ Mobbing, 61.

¹⁹ vgl die Nachweise bei Kolodej, Mobbing, 27f.

²⁰ ZB die Kollegin im direkten Umfeld einer Gemobbten, die wegen deren zwangsläufig nachlassender Leistung oder ihrem Ausfall durch Krankheit Arbeiten für sie mit übernehmen muss; die Vorgesetzten einer Gemobbten, die aus Leistungsabfall der gemobbten Person resultierende Probleme verantworten und lösen müssen, die MitarbeiterInnenvertretung, die im Mobbingkonflikt intervenieren soll, AbteilungsleiterInnen und Vorstände, die die Konsequenzen verantworten müssen, wie z. B. durch Mobbing entstandene Kosten und Rechtsstreitigkeiten, die PartnerInnen, FreundInnen, Verwandte und Bekannten der gemobbten Person, deren Beziehungen zu ihr stark belastet werden, weil sich alles im Leben des Opfers nur noch um deren Probleme im Arbeitsbereich dreht

lich auch in Klöstern. Es gibt jedoch Studien, die ergeben, dass **Mobbing in Bildungsinstitutionen wie Hochschulen und Schulen deutlich stärker verbreitet** ist, als in anderen Umfeldern.²¹

5. Ist Mobbing „in“ – unvermeidlich – unabänderlich?

a) Gründe/Ursachen für das Entstehen von Mobbing.

Bei der Beurteilung der möglichen Ursachen für das Entstehen von Mobbingprozessen tauchen – abhängig vom jeweiligen Blickwinkel und eventuell der eigenen Betroffenheit – häufig Vorurteile und Verallgemeinerungen auf. Die Ursachen von Mobbing sind jedoch vielfältiger Natur.

Man kann allerdings **zwei Gruppen von Ursachen** unterscheiden:²² **personale Ursachen** (zB defizitärer Führungsstil, Neid von KollegInnen, Entlastungsventil für Aggressionen, Machtmissbrauch, Minderwertigkeitsgefühle) und **strukturelle Ursachen** (ergeben sich aus der Organisations-/Arbeitsplatzstruktur zB geringer Handlungsspielraum am Arbeitsplatz, unklare Kompetenzverteilung, geringer Informationsfluss, Arbeitsplatzunsicherheit, Mobbing als Methode zum Personalabbau, neue Kooperationserfordernisse).

Oft wird nur die Schuld bei den beteiligten Personen gesucht, ohne dass strukturelle Auslöser betrachtet werden.

Zwar können strukturelle Probleme niemals Mobbinghandlungen entschuldigen, aber MobberInnen können nur in einem Organisationsgefüge ungehindert agieren, das ihr Handeln zulässt. (Gehäuftes) Auftreten von Mobbing ist also ein Indiz, dass innerhalb der Organisation etwas nicht stimmt. Eine Organisation, in der Konflikte offen ausgetragen und bewältigt werden, bietet hingegen die Voraussetzung dafür, dass Mobbing rechtzeitig entgegengetreten wird!

b) Umgehen mit Mobbing

ba) die betroffene Person

Um mit Mobbing umgehen zu können, muss ich zunächst erkennen „hier passiert Mobbing gegen mich“. Hilfreich ist es dabei, **Informationen** über das Phänomen Mobbing zu erhalten. Zu wissen, wie Mobbing funktioniert, ist aber allein noch kein Schritt aus dem Mobbing-Prozess heraus. Dazu muss ich überlegen, **was ich konkret tun kann**, um dem Verlauf eine Wendung zu geben, und wer mich dabei unterstützen kann.

Es ist fast ausgeschlossen, Mobbing im Alleingang zu bewältigen. Durch Mobbing wird nämlich das zentrale menschliche Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, Sicherheit und Integration angegriffen. Die Angst vor neuen Übergriffen spielt nicht nur während der Arbeit,

²¹ Leymann, Mobbing.

²² Esser/Wolmerath/Niedl, Mobbing, 27f.

sondern auch davor und nach Feierabend eine dominante Rolle im Leben der Betroffenen. Deswegen besteht die allerwichtigste Gegenmaßnahme darin, **soziale Unterstützung** zu gewinnen.

Was Betroffene grundsätzlich beachten sollten:²³

- **Sich dem Problem stellen:** Räumen Sie der Lösung des Mobbing-Problems Priorität ein und warten Sie nicht auf ein „Wunder“.
- **Mut fassen:** Sie haben auch bei Mobbing nicht von vorne herein „keine Chance“.
- **Suche nach Gesprächs-/Bündnispartnern:** Sie brauchen kompetente Hilfe und soziale Unterstützung.
- **Vorsicht vor „guten Ratschlägen“ von dritter Seite:** Wägen Sie gut ab, ob diese in Ihrer Situation überhaupt umsetzbar sind.²⁴
- **Nehmen Sie professionelle Hilfe in Anspruch:** Gehen Sie bei gesundheitlichen Beschwerden zu Ärzten/Therapeuten; konsultieren Sie die Personalvertretung, eine Mobbingberatungsstelle oder JuristInnen.
- **Nehmen Sie sich Zeit:** Auch wenn Sie sich wünschen, dass die Angriffe möglichst rasch aufhören sollen – realistischere Weise müssen Sie damit rechnen, dass das Mobbing noch eine Weile weiter geht.
- **Sich Gutes tun:** Pflegen Sie Körper und Seele, widmen Sie sich Ihren Hobbies, kurz tun Sie Dinge, die Ihnen gut tun.

bb) das berufliche Umfeld

Kollegen und Kolleginnen, die mitbekommen, wie eine Person aus ihrem beruflichen Umfeld gemobbt wird, sind in einer schwierigen Lage: Empfinden sie die Situation als unfair und inakzeptabel, entsteht meistens der Impuls zu helfen. Gleichzeitig haben sie Angst davor, selbst zu Gemobbten zu werden, wenn es ihnen nicht gelingt, die Feindseligkeiten zu beenden. Außerdem gibt es beim Beobachten von Not- und Gefahrensituationen typische Gedankenmuster, die dazu beitragen, dass man – ohne Schuldgefühle zu haben – untätig zuschaut.²⁵

²³ vgl. Esser/Wolmerath/Niedl, Mobbing, 39ff.

²⁴ Wenn Sie völlig am Boden sind, sich machtlos und gedemütigt fühlen, und Ihnen jemand rät: „Ich an deiner Stelle würde mal richtig auf den Tisch hauen!“ wird Sie dieser Rat womöglich noch mehr deprimieren. Oder: „Sprich den Mobber doch mal an, er wird schon die Lust verlieren, wenn er merkt, dass du ihn durchschaust!“ Mobbing ist keine Sache der Lust, sondern der Motivation, und die erledigt sich nicht allein dadurch, dass Sie das Spiel durchschauen. Oder: „Mach einfach deine Arbeit weiter korrekt, dann wird der Mobber ins Leere laufen. Das ist leicht gesagt. Andere können vielleicht nicht unbedingt nachempfinden, was Sie am Arbeitsplatz durchmachen müssen und dass es fast nicht möglich ist, die Arbeit unter so enormem Druck wie gewohnt zu erledigen.“

²⁵ Man denkt: "Ich bin doch nicht die einzige, die mitkriegt, was hier läuft. Soll doch einer der anderen eingreifen!" oder "Wenn keiner etwas unternimmt, dann sind die Angreifer vielleicht im Recht." oder „Ich will mich doch nicht auf die falsche Seite schlagen und dann selbst unbeliebt werden.“

Aber: Es ist nicht möglich, bei Mobbing unbeteiligt zu bleiben. Auch wenn Sie nichts tun, nehmen Sie Einfluss auf das Mobbing-Geschehen. Denn durch Zuschauen bestärken Sie die MobberInnen stillschweigend in ihrem Tun. Sie sind zu "MöglichmacherInnen" geworden. Selbstverständlich gehört viel Zivilcourage dazu, allein gegen mehrere MobberInnen oder Schikanen der Vorgesetzten vorzugehen. Ist man sich unsicher, selbst aktiv zu werden, kann man die berufliche Interessenvertretung, eine allfällige Beratungsstelle oder (je nach Einzelfall) evtl auch Vorgesetzte informieren. Das hat entgegen weitverbreiteter Meinung nichts mit „Denunziantentum“ zu tun. Es ist im Gegenteil ein mutiges und soziales Verhalten.

bc) Vorgesetzte

Vorgesetzte tragen Verantwortung für das Wohlergehen und ein gedeihliches Arbeitsumfeld der ihnen unterstellten Mitarbeiter. Leider sind nicht alle Vorgesetzten dieser sog. **Fürsorgepflicht** auch bewusst und willens, sie wahrzunehmen. Gute Vorgesetzte setzen präventive Maßnahmen gegen Mobbing, nehmen entstehende/entstandene Mobbing-Konflikte wahr und greifen gegebenenfalls auch ein. Vorgesetzte können viel gegen Mobbing unternehmen:²⁶

- Sorge für erfolgreiche Integration neuer MitarbeiterInnen
- Beobachten des Gruppenklimas in Bereich/Abteilung
- Bekämpfung von Intriganten-/Denunziantentum
- Offenheit für die MitarbeiterInnen und ihre Beschwerden
- Initiieren von sozialverträglichen Konfliktlösungen und Mitwirkung daran
- Unterstützung gemobbter Personen

Dass gute Vorgesetzte nicht selbst mobben, braucht wohl nicht erwähnt zu werden.

bd) die Organisation

Jede Organisation braucht Grundsätze für die Zusammenarbeit. Diese Grundsätze prägen den Geist, in dem die Organisation ihre Aufgaben bewältigt. In einer Organisation, in der offen und fair miteinander umgegangen wird und dialogbereite, partnerschaftliche Beziehungen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen bestehen, hat Mobbing kaum eine Chance.²⁷ Organisationen können eine Menge zur Mobbingprävention und Bekämpfung von Mobbing tun:

- Implementierung eines Führungsstils, der Mobbing verhindert
- Transparente Arbeitsorganisation
- Vermeidung von langfristigen Über-/Unterforderungen einzelner Mitarbeiter/-gruppen
- Unterstützung produktiver sozialer Arbeitsbeziehungen
- Institutionalisierung eines Problembewusstseins

²⁶ Siehe zB die angeführten Interventionsmöglichkeiten bei *Brinkmann*, Mobbing, 116 ff; *Kratz*, Mobbing: Erkennen, Ansprechen, Vorbeugen², 2000, 43ff.

²⁷ vgl *Kratz*, Mobbing 36f.

- Themenbezogene Fort- und Weiterbildungsseminare (Führungskräftetraining, Konflikttraining etc)
- Schaffung einer Anlaufstelle für Betroffene

6. Mobbing und Recht

Das rechtliche Erfassen von Mobbing ist aufgrund der geltenden Rechtslage ziemlich schwierig. Dennoch gibt es die Möglichkeit, gegen Mobbing rechtlich vorzugehen:²⁸

a) Strafrecht

Einen Straftatbestand „Mobbing“ gibt es in Österreich derzeit nicht. Das heißt, dass Mobbing als solches nicht strafrechtlich verfolgt werden kann, wohl aber einzelne Mobbinghandlungen.²⁹ In Frage kommen hier typischerweise folgende Tatbestände: Misshandlung (§ 115 Abs 1 Fall 3 StGB), (schwere) Körperverletzung (§§ 83ff StGB), Nötigung (§ 105 StGB), Datenbeschädigung (§ 126a StGB), Üble Nachrede (§ 111 StGB), Beleidigung (§ 115 Abs 1 StGB), Gefährliche Drohung (§ 107 StGB).

b) Zivilrecht

Hier ist an Schadenersatz- oder Unterlassungsansprüche zu denken:

- **Schadenersatz:**

Voraussetzung ist ein **Schaden** im Rechtssinn (am Körper, am Vermögen oder uU immateriell bei Körperverletzung). Dieser muss **kausal** und **rechtswidrig** sowie **schuldhaft** zugefügt worden sein. Mögliche **Anspruchsgrundlagen** sind neben den Generalklauseln (§ 1295 und § 1311 ABGB) auch die Ehrenbeleidigung und Verbreitung unwahrer Tatsachen (§ 1330 ABGB).

Problematisch ist dabei allerdings, dass die geschädigte Person die volle **Beweislast** für alle Anspruchsgrundlagen trifft.

- **Unterlassungsansprüche:**

Ein Unterlassungsanspruch ist in Österreich (im Gegensatz zu zB Deutschland) nicht in Bezug auf alle schädigenden Handlungen anerkannt, sondern nur bei bestehenden vertraglichen Verhältnissen und zum Schutz dinglicher und absoluter Rechte. Notwendig ist weiter eine akute **Gefährdung** oder **Wiederholungsgefahr**. Ein Unterlassungsanspruch ist **unabhängig** vom **Verschulden** (zielführend ist er wahrscheinlich am ehestens bei Ehrenbeleidigung).

²⁸ Ausführlich dazu *Esser/Wolmerath/Niedl*, Mobbing, 207ff, deren Ausführungen idF gekürzt wiedergegeben werden.

²⁹ Voraussetzung für eine Strafverfolgung ist stets, dass der Mobber rechtswidrig (ohne anerkannten Rechtfertigungsgrund wie zB Notwehr) und idR vorsätzlich (manchmal auch fahrlässig) einen Straftatbestand verwirklicht.

- **Widerruf:**

In Fällen der Ehrenbeleidigung kann die gemobbte Person bei Verschulden des Täters den Widerruf der inkriminierten Äußerung sowie dessen Veröffentlichung verlangen (und zwar in gleich wirksamer Form wie die erfolgte Ehrenbeleidigung).

c) (Sonder-) Arbeitsrechtliche Möglichkeiten

Die Handlungen von Mobbern beeinträchtigen das Betriebsklima und die Qualität der geleisteten Arbeit. Damit verstoßen Mobber gegen ihre arbeitsvertraglichen **Nebenflichten**. **Bedienstete** missachten ihre sog **Treuepflicht** gegenüber dem Arbeitgeber. Mobbende oder Mobbing duldende/fördernde **Arbeitgeber** verletzen ihre **Fürsorgepflicht** gegenüber den Arbeitnehmern. Beides verstößt gegen arbeitsrechtliche Vorschriften; auch im Dienstrecht des Bundes (oder der Länder und Gemeinden) gibt es entsprechende Vorschriften.

Wird **sexuelle Belästigung** als Mobbing-Methode angewandt, stehen noch Sonderrechtsbehelfe zB nach GIBG, B-GBG, Landesgleichbehandlungsgesetzen offen.

d) Probleme bei Beschreitung des Rechtsweges

Vor Beschreiten des Rechtsweges sollten Sie sich einige Gedanken machen:

- **Können die geplanten Schritte erfolgreich sein?**

Ein verlorener Prozess ist eine Niederlage – psychisch und uU auch finanziell. Liegen ausreichende Handhaben, Zeugen, Beweise, eine gute Vertretung vor?

- **Stehe ich ein Verfahren psychisch durch?**

Zu erwarten sind zusätzliche psychische Belastungen durch ein Gerichtsverfahren, uU mögliche Gegenvorwürfe etc.

- **Wie gehe ich mit dem Ergebnis um?**

UU kann der/die MobberIn freigesprochen werden bzw den Zivilprozess gewinnen. Das stärkt ihn/sie in Form eines „Freibriefs“. Auch seine/ihre Verurteilung kann für Sie negative Folgen (Rachereaktionen) haben.

Erst wenn Sie sich über diese Punkte im Klaren sind, und zur Auffassung gelangt sind, dass Sie rechtliche Schritte unternehmen wollen, sind Sie in der Lage, mit dieser neuen Situation auch umzugehen – und dann haben Sie auch durchaus Aussicht auf Erfolg!

***Anmerkung:**

Beim vorliegenden Text handelt es sich um die stark gekürzte Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung für Tiroler PflichtschullehrerInnen, die als MitarbeiterInneninformation in der Zeitung des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck (AGI 2/2002) veröffentlicht wurde. Der Beitrag erhebt daher nicht den Anspruch einer wissenschaftlichen Publikation zum Thema Mobbing.

Wenn Sie sich eingehender mit dem Thema auseinandersetzen möchten, finden Sie vielleicht folgende Bücher nützlich:

- *Brinkmann*, Mobbing, Bullying, Bassing. Treibjagd am Arbeitsplatz, Sauer-Verlag, 1995
- *Esser/Wolmerath/Niedl*, Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene, ÖGB Verlag, 1999
- *Haben/Harmes-Böttcher*, Das Hamsterrad², Orlanda, 2001
- *Huber*, Psychoterror am Arbeitsplatz – Mobbing, Niederhausen, 1993/1994.
- *Leymann*, (Hg) Der neue Mobbing-Bericht, Reinbek, 1995
- *Kolodej*, Mobbing, WUV-Verlag, 1999
- *Kratz*, Mobbing. Erkennen – Ansprechen – Vorbeugen², Ueberreuter, 2000
- *Leymann*, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek, 1993
- *Meschkatat/Stackelbeck/Langenhoff*, Der Mobbing-Report². Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Wirtschaftsverlag NW, 2002
- *Mitgutsch*, Strafrechtliche Aspekte des Mobbing am Arbeitsplatz, in *Deixler-Hübner* (Hg), Die rechtliche Stellung der Frau, Orac, 1998.
- *Neuberger*, Mobbing, Übel mitspielen in Organisationen, Mering, 1995
- *Niedl*, Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz, Mering 1995

Es gibt eine Unzahl von Publikationen zum Thema Mobbing. Ich habe daher eine Auswahl einiger mE recht informativer Werke getroffen.