

CHRISTA EGGERDINGER/URSULA VOGT

Mobbing: Was hilft dagegen? Was schützt davor?

Mobbing ist ein – häufig eskalierender – Prozess, der für die Betroffenen großes Leid und für das jeweilige Unternehmen auch wirtschaftliche Schäden mit sich bringt. Mobbing hat erfahrungsgemäß immer mit erheblichen Mängeln in der Arbeitsorganisation zu tun. Mobbing überwinden und vermeiden bedeutet also, die Arbeitsbedingungen anzupacken und im Sinne guter Arbeit zu gestalten. Psychische Belastungsfaktoren spielen dabei eine wichtige Rolle. Der zentrale Hebel zu positiver Veränderung ist hier die Gefährdungsbeurteilung.

DIE AUTORINNEN

Christa Eggerdinger,



Diplompsychologin, Freising/München, Beraterin für Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement, Geschäftsführerin von Mayer & Partner, Arbeitswissenschaften und Betriebsorganisation. Kontakt: mayer-partner@mnet-online.de

Ursula Vogt,



Diplompsychologin, Regensburg, Beraterin für Qualitäts- und Office-Management, Mediation. Kontakt: mayer-partner@mnet-online.de

Mobbing den Boden zu entziehen bedeutet, den Blick auf die Zusammenhänge innerhalb eines Betriebes, einer Klinik, einer Abteilung, eines Teams zu lenken und erfordert grundlegend die Schaffung guter Arbeitsbedingungen. Ein gut funktionierendes Gesundheitsmanagement, in dem insbesondere die Ermittlung und Minderung von psychisch wirksamen Belastungen eine zentrale Rolle einnimmt, erweist sich in der Praxis als effektive Vorbeugemaßnahme gegen Mobbing. Eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen kann frühzeitig neuralgische Punkte aufdecken und ist damit auch wirksam gegen Mobbing: Diese systemische Betrachtungsweise entwickeln wir in unseren Seminaren in Einrichtungen des Gesundheitswesens mit Betriebs- und Personalräten sowie mit Führungskräften (meist auf unterer und mittlerer Ebene, z. B. Stationsleitungen).

Die Medien widmen dem Thema Mobbing ihre Aufmerksamkeit. Mit Recht, Mobbing ist kein Randthema. Krankenkassen, Industrie- und Handelskammern, Berufsgenossenschaften und auch Gewerkschaften greifen es in ihren Publikationen auf. Schlechte und belastende Arbeitsbedingungen, wachsender Stress, Zukunftsangst und Jobunsicherheit sowie Führungskräfte, die ihren anspruchsvollen Aufgaben in dieser Situation nicht nachkommen, geben den Nährboden ab für aggressives Ausgrenzen einzelner oder auch von Gruppen.

Mobbing ist ein Geschehensprozess

Unter „Mobbing“ ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz häufig und über einen längeren Zeitraum gezielt schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird, heißt es in einer Dienstvereinbarung der bayerischen Landeshauptstadt

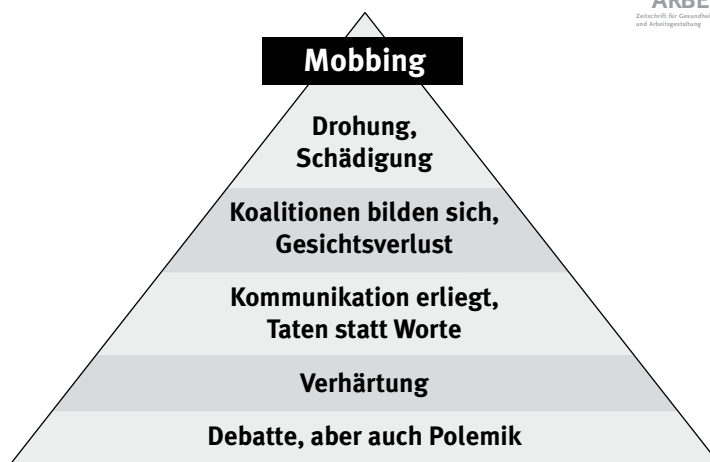
München. Dabei handelt es sich fast immer um einen „Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung der Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu

so viele Menschen wegen psychosozialer Probleme am Arbeitsplatz Selbstmord begehen als es Todesfälle durch Arbeitsunfälle gibt (Leymann: Mobbing, Hamburg 2006, S. 121).

Frau K. macht Karriere

Frau K. macht Karriere in unseren Seminaren. Ein realer Fall aus der Praxis, ein Beispiel für verschiedene Stufen der Eskalation eines Mobbinggesche-

Abb. 1: Mobbing als Spitze des Eisbergs



gute ARBEIT.
Zusätzlich für Gesundheitsmanager und Arbeitsgestaltung

führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufrieden stellende Lösung schwinden, und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet“ (zit. nach Esser und Wolmerath, Mobbing, Frankfurt/Main 2005).

Ein solches Mobbinggeschehen, wenn es nicht unterbrochen wird, endet unweigerlich mit existenziellen Folgen für die Betroffenen: beruflich, gesundheitlich – und manche setzen ihrem Leben ein Ende, weil sie keinen Ausweg mehr sehen. Eine schwedische Studie aus dem Jahr 1986 ergab, dass bereits damals mehr als doppelt

hens: Eine hochmotivierte Büroleiterin in einer Verwaltungsbehörde, die aus ihrem Job gemobbt wurde. Es beginnt mit einem neuen Assistenten des Behördenleiters, der sie aus welchen Gründen auch immer nicht leiden mag und ihre Kenntnis interner Details beargwöhnt. Es häufen sich Getuschel und verbale Attacken der KollegInnen, der ohnehin nicht gute Kontakt bricht ab. Die Bilanz nach einem Jahr, in dem Frau K. mit allen ihren Kräften versuchte, wieder „Land“ zu gewinnen: Massive Überforderung, Isolation, Hilflosigkeit, Schlafstörungen, Alkoholmissbrauch, körperlicher und psychischer Zusammenbruch. Die einzelnen Vorfälle erscheinen jeder für sich gesehen nicht so gravierend, doch in der Summe, in der Aneinanderreihung

wächst der Druck. In der Gesamtschau auf eine Vielzahl einzelner Mobbinghandlungen über einen längeren Zeitraum hinweg ergibt sich das Bild.

Wer hat „Schuld“?

Im Fall von Frau K. war sicherlich der junge dynamische neue Assistent die treibende Kraft. Frau K. passte ihm nicht auf seinem Weg nach oben. Es wäre aber nicht so weit gekommen, wenn der Behördenleiter Führungsfähigkeiten bewiesen und das Geschehen unterbunden hätte. Aber auch die KollegInnen hatten ihren Anteil: Als sie bemerkten, dass die früher so „mächtige“ Büroleiterin in Schwierigkeiten geriet, reagierten viele mit tendenzieller Schadenfreude, statt ihr den Rücken zu stärken.

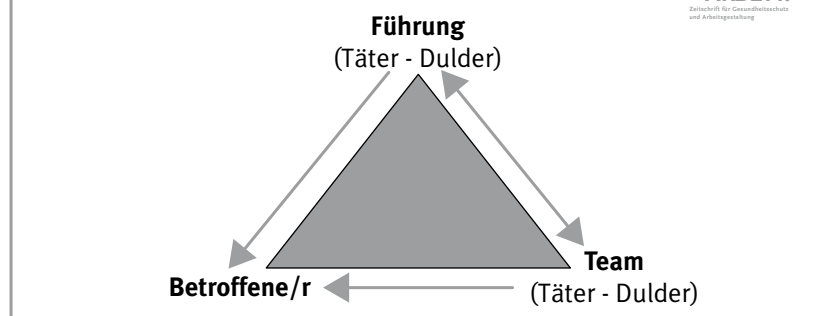
Bei der Analyse von Mobbingprozessen zeigt sich, dass es häufig personelle Veränderungen (insbesondere von Führungspositionen) oder organisatorische Veränderungen sind, die das Geschehen in Gang bringen. Daran, dass es in Gang bleibt und sich die Situation zunehmend verschärft, haben in der Regel viele in der Abteilung und im Betrieb bis zur Geschäftsleitung einen Anteil.

Um ein lange bestehendes Konfliktgeschehen als Mobbingprozess zu analysieren und vor allem, um diesen Psychoterror zu durchbrechen, ist es notwendig, die treibenden Faktoren auf mehreren Ebenen festzustellen. Das Hauptaugenmerk muss sich auf das Zusammenspiel im Spannungsfeld von Betroffenen – Führung – Team richten, wobei es bei den Führungskräften und im Team sowohl diejenigen gibt, die aktiv Mobbinghandlungen begehen („Täter“) als auch diejenigen, die zusehen („Dulder“).

An allen drei Ecken anpacken

Wenn wir unseren Seminarteilnehmern die Aufgabe stellen, den Fall der Frau K. zu analysieren und die Faktoren herauszuarbeiten, die an den drei Ecken des Spannungsfeldes das Mobbinggeschehen am Laufen halten und zur Eskalation bringen, dann sehen TeilnehmerInnen häufig einen ganz großen Anteil bei dem „Mobbingopfer“ selbst. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Frau K. hat sich vorher schon von ihren

Abb. 2: Spannungsfeld



KollegInnen isoliert; sie hat sich keine Hilfe gesucht; sie war arrogant; sie hat sich nicht gegen die Arbeitsüberlastung gewehrt; sie hatte sich vorher zu viele Kompetenzen angemaßt; sie ist zu sehr in ihrer Arbeit aufgegangen, hätte sich mehr soziale Kontakte außerhalb der Arbeit suchen müssen. Frau K. ist den Teilnehmern meist nicht besonders sympathisch. Wie sehr man selbst dadurch verleitet werden kann, in erster Linie dem Mobbing-Opfer Schuld zuzuweisen und diejenigen zu entlasten, die für gutes Arbeiten im Betrieb verantwortlich sind, wird dann in den Seminaren mit Betroffenheit registriert. Sobald man sich jedoch von dieser persönlichen Bewertung entfernt und sich verdeutlicht, dass hier offensichtlich die langsame, systematische Zerstörung einer Kollegin geduldet wird, dann wird gut spür- und erkennbar, dass Dauerkonflikte oder ein Mobbinggeschehen das untrügliche Symptom für grundlegende Mängel bei der Organisation und Gestaltung der Arbeit und im Umgang mit den Beschäftigten sind. Und: es wird erkennbar, dass es jeden treffen kann.

Fast mit Erschrecken erkennen dann viele TeilnehmerInnen in den Seminaren, dass das sich Heraushalten einer Duldung gleich kommt. Aus welchen Gründen auch immer der oder die Einzelne sich nicht einmischt – und sei es auch nur aus Hilflosigkeit -, so trägt es doch dazu bei, den Mobbingprozess weiter am Laufen zu halten und eskalieren zu lassen. Die Duldung von direkten Angriffen oder schleichender Isolation ermöglicht erst die feindliche Ausgrenzung, die den Kernprozess von Mobbing ausmacht.

Im Fall von Frau K. gab es keine Dienstvereinbarung mit Regelungen

über das Vorgehen bei eskalierenden Konflikten, und so wie Frau K. strukturiert war, kam sie selbst nicht auf die Idee, sich Hilfe beim Personalrat zu suchen. Sie war auf sich allein gestellt. In vielen kommunalen Einrichtungen und Betrieben gibt es mittlerweile Dienstvereinbarungen gegen Mobbing, die als Beispiel sinnvoller Mobbing-Prävention herangezogen werden können, so etwa die bereits genannte Vereinbarung bei der Landeshauptstadt München (Kontakt über gesamtpersonalrat@muenchen.de).

Guten Führungsstil entwickeln

Führungskräfte haben maßgeblichen Einfluss darauf, ob und in welcher Qualität die betrieblichen Ziele erreicht werden und die Beschäftigten dauerhaft ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft erhalten können. Bei Mobbing von oben (so genanntes Bossing) wird die betroffene Person zerstört und darüberhinaus nach und nach auch jedwede Grundlage der Zusammenarbeit im gesamten Team, wenn nicht Maßnahmen ergriffen werden, diesen Prozess zu stoppen. Die Eskalation im Mobbingprozess wird auch gefördert durch Führungskräfte, die Dauerkonflikte und Mobbinghandlungen dulden, die sich passiv verhalten statt aktiv Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Was ist für Führungskräfte in diesem Zusammenhang so schwierig? Was hindert sie u. U. daran, frühzeitig einzuschreiten? Meist dürfte ihre Inaktivität auf Unsicherheit beruhen („bloß keinen Fehler machen“) oder aus der guten Absicht heraus entstehen, niemanden durch Eingreifen bloß zu stellen, zu verletzen, niemandem Unrecht zu tun.

Abb. 3: Verantwortung der Leitung



NACH: GEMEINSAM GEGEN MOBBIING. BROSCHÜRE VON VER.DI UND IG METALL, FRANKFURT/M 2007

Für Betriebs- und Personalräte stellt sich die Frage, wie man die Vorgesetzten dazu bringen kann, ihren gesetzlichen Verpflichtungen (Stichwort: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Fürsorgepflicht) nachzukommen und dem Thema die nötige Aufmerksamkeit zukommen zu lassen – und zwar nicht erst dann, wenn die Arbeitsleistung von Betroffenen rapide nachlässt oder sich deren Fehlzeiten häufen. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Elend der einzelnen von Mobbing Betroffenen und strukturellen Defiziten in Arbeitsorganisation und Führungsverhalten.

In unseren Seminaren versuchen wir, den Führungskräften deutlich zu machen, dass die beste Prävention darin besteht, bei der Gestaltung der Arbeitstätigkeit, der Organisation der Arbeit und der sozialen Beziehungen kontinuierlich nach Optimierung zu suchen und psychisch negativ wirksame Belastungen damit zu vermeiden, z. B. über eine Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz. Da bekanntermaßen Führungskräfte nicht alle „Naturtalente“ sind, müssen sie zudem einen Führungsstil entwickeln, der es ihnen – unabhängig von der persönlichen Mentalität – erlaubt, gesundheitsförderlich zu handeln und das heißt z. B., je nach Situation aufgabenorientiert, mitarbeiterorientiert und partizipationsorientiert zu agieren.

Inflationärer Gebrauch des Begriffs Mobbing?

Viele Führungskräfte sind im Umgang mit Konflikten unsicher. Das zeigt sich in unseren Seminaren vor allem daran, dass sie einen inflationären Gebrauch des Mobbingvorwurfs beklagen: Sie berichten von einzelnen Mitarbeiterinnen, die bereits dann den Vorwurf des Mobbings erheben, wenn lediglich

Arbeitsanweisungen ergehen oder Ermahnungen und Kritik ausgesprochen werden. Der Begriff Mobbing hat sich in der Tat etabliert und wird heute häufig benutzt, wenn Beschäftigte sich angegriffen oder kritisiert fühlen. Doch ist das nicht selten eine unzulässige Verharmlosung des Elends, das wirkliches Mobbingsgeschehen mit sich bringt. Viele Führungskräfte empfinden den Mobbingvorwurf aus dem Mund von Beschäftigten als eine Art Tretmine und fühlen sich dann in ihren Führungsaufgaben eingeschränkt, weil sie fürchten, in die Mobbing-Falle zu tappen.

In unseren Seminaren löst häufig bereits die Aufklärung darüber, was Mobbing ist und was nicht einen spürbar entspannteren Umgang mit diesem Problem aus. Zunehmend bauen sich Führungsschwächen ab bei fortschreitender Sicherheit im Umgang mit alltäglichem Konfliktgeschehen und wertschätzender Teamentwicklung.

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

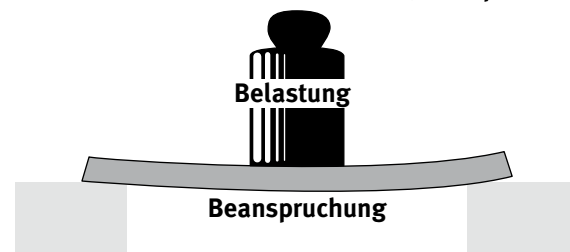
Was hätte man nicht alles an schwerwiegenden psychischen Fehlbelastungen feststellen können in dem Jahr, in dem Frau K. so krank wurde: Überforderung, Kompetenzübergriffe des neuen Mitarbeiters, schlechte Arbeitsorganisation, die zu andauernder Mehrarbeit und andauerndem Zeitdruck von Frau K. führte, unklare Kommunikation und fehlende oder unzutreffende Informationen, mangelnde Unterstützung von Seiten des Vorgesetzten, Zuweisung von Verantwortung ohne die entsprechenden Kompetenzen und Handlungsspielräume, Vorwürfe bei Versagen usw.

Ein effektives Instrument um Gesundheitsrisiken zu analysieren und ihnen wirksam zu begegnen ist die Gefährdungsbeurteilung, in der auch die psychisch wirksamen Belastungen erfasst werden: Arbeitsorganisation, Arbeitstätigkeit, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebungsbedingungen wie Lärm, Klima, Beleuchtung. Stressfaktoren können ermittelt und in ihrer Auswirkung bewertet werden. Ein Vergleich der Ursachen für psychische Fehlbelastungen mit der betrieblichen Situation von Mobbingopfern zeigt die Zusammenhänge. Ursachen für psychische Fehlbelastungen können sein:

- ▶ Überforderung (etwa durch ein zu großes Arbeitspensum oder eine

Abb. 4: Wann macht Arbeit krank, wann zufrieden?

Das Verhältnis von Anforderungen (**Belastung**) zu verfügbaren Bewältigungsmöglichkeiten (**Ressourcen**) bestimmt, ob Arbeit krank oder zufrieden macht (**Beanspruchung**).



Auswirkungen auf die psychische Belastung haben

- ▶ Aufgaben und Tätigkeiten
- ▶ Arbeitsmittel
- ▶ Arbeitsumgebung
- ▶ Arbeitsorganisation
- ▶ zeitliche Organisation der Arbeit

Durch die Gestaltung dieser Bereiche lassen sich psychische Belastungen verhindern (vgl. auch die einschlägigen Arbeitsschutzgesetze sowie DIN EN ISO 10075)

nicht genügende Qualifikation für die jeweiligen Arbeitsaufgaben)

- ▶ Unterforderung (nur ein Teil des menschlichen Leistungsvermögens wird abverlangt, z. B. bei eintöniger Montage- oder Fließbandarbeit)
- ▶ unergonomische Arbeitszeiten (durch zu lange Dauer, ungünstige Lage und Verteilung oder mangelnde Planbarkeit)
- ▶ soziale Konflikte (mit Vorgesetzten und/oder KollegInnen)
- ▶ Erschwernisse bei der Arbeitsausführung (etwa durch schlechte Beleuchtung, Lärm usw.) (nach: Andrea Fergen, Brigitte Kurzer: Psychische Belastungen beurteilen – aber wie? Eine betriebliche Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen, IG Metall 2005)

Weiterhin sind Faktoren zu berücksichtigen wie:

- ▶ Zeitdruck
- ▶ verschiedene, teilweise konkurrierende Aufgabenstellungen und das damit verbundene laufende Umschalten („task switching“)
- ▶ Komplexität der Aufgaben mit vielen Informationen aus vielen Quellen

- ▶ andere Stressoren wie Hitze, Lärm, Drogen, Schlafmangel und sonstige körperliche Beeinträchtigungen, die von Arbeitsaufgaben ablenken

Befragung von Mobbingopfern

Nach Schwachstellen in der betrieblichen Situation zum Zeitpunkt des Mobbings gefragt, nannten Betroffene eine ganze Reihe von Problemen (in Klammern die Häufigkeit der Nennungen – Mehrfachnennungen waren möglich):

- ▶ Das Arbeitsklima war schlecht (65,3%)
- ▶ Mangelnde Gesprächsbereitschaft von Vorgesetzten (60,9%)
- ▶ Termindruck, Stress und Hektik (55,1%)
- ▶ Unklare Arbeitsorganisation und unklare Zuständigkeiten (55%)
- ▶ Wichtige Entscheidungen wurden nicht transparent gemacht (50,3%)
- ▶ Starre Hierarchien im Betrieb (46,4%)
- ▶ Vorgesetzte waren eher konfliktscheu (42,2%)
- ▶ Beschäftigte hatten Angst um ihren Arbeitsplatz (36,9%)
- ▶ Umstrukturierung von Betriebs- teilen/Abteilungen (32,5%)

- ▶ Vorgesetzte wechselten (27,5%)

(Quelle: „Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Forschungsbericht 951 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2001)

Zwei Fliegen mit einer Klappe

Der Mobbing-Report lässt auch erahnen, welche wirtschaftlichen Schäden durch Mobbing entstehen: Jede neunte Person im erwerbsfähigen Alter war dieser Studie zufolge mindestens einmal im Verlauf ihrer Erwerbstätigkeit gemobbt worden. Über 40% der Mobbingbetroffenen wurden in der Folge der Mobbinghandlungen teils schwer krank, 20% waren länger als sechs Wochen krank. Hier spannt sich auch der Bogen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement.

Es gibt also eine Menge guter Gründe, nicht zuletzt ökonomischer Art, die dafür sprechen, dem Mobbing durch eine klare Analyse psychischer Belastungsfaktoren und ein aktives betriebliches Gesundheitsmanagement das Wasser abzugraben.