

> Konfliktbelastende Kommunikation im Team:

# Mobbing – Gewalt gegen Kolleginnen

IRMGARD HOFMANN

Mobbing kommt vom englischen „to mob“ und bedeutet angreifen, anpöbeln, bedrängen, über jemanden herfallen. 1963 prägte der Verhaltensforscher Konrad Lorenz den Begriff und beschrieb damit den Angriff von tierischen Gruppen auf einen „Fressfeind“. Später wurde der Begriff auch auf feindseliges Verhalten von Gruppen gegen eine einzelne „abweichende“ Person übertragen. In ähnlicher Bedeutung, konkret auf das Arbeitsleben bezogen, führte der Arzt und Psychologe Heinz Leymann den Begriff Anfang der 1990er Jahre in Deutschland ein.

## Wer gegen wen?

Mobbing am Arbeitsplatz beschreibt die negativen Verhaltensmuster unter Kollegen\*. Mobbing von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen bezeichnet man als „Bossing“, umgekehrt spricht man von „Staffing“ (Abb.).

Ein Beispiel der IG Metall zeigt, dass die Mobbingverursacher zu 44 Prozent unter den Kollegen und zu 37 Prozent unter den Vorgesetzten zu finden sind. In zehn Prozent der Fälle geht die konfliktbelastete Kommunikation von Kollegen und Vorgesetzten und in neun Prozent von den Untergebenen aus (Weingartner 2010).

## Ursachen für Mobbing

Meist gibt es nicht *die* Ursache, sondern es handelt sich um ein Bündel aus mehreren Motiven und Faktoren. Unstrittig scheint, dass die Ökonomisierung der Arbeitswelt – also verstärktes Konkurrenz- und Leistungsdenken – sowie zunehmender Stresserheblichen Einfluss haben. Weitere Faktoren sind die Organisationsstruktur, das Betriebsklima, der Führungsstil, der Handlungsspielraum der Beschäftigten sowie bei angespannter Arbeitsmarktsituation die Angst um den Arbeitsplatz. Einer Studie von Meschkutat und Kollegen (2002) zufolge nennen viele der angegriffenen Personen als Hauptgrund, dass sie unerwünschte Kritik geäußert hätten. Das deckt sich mit Erfahrungen aus der Pflege. Danach sind Kollegen, die bestehende Schwächen benennen, sehr schnell besonderen Sanktionen ausgesetzt. Besonders gefährdet sind Frauen in sozialen Berufen wie in der Altenpflege. Sie haben ein 2,8-fach erhöhtes Risiko, Mobbing zu erfahren, Krankenpflegekräfte ein 1,6-faches. Männer sind insgesamt deutlich weniger betroffen.

Ob und inwieweit persönliche Aspekte eine Rolle spielen, ist umstritten. Lange Zeit ging man davon aus, dass gewisse Charaktereigenschaften zum Opfer prä-

\*Die weibliche und männliche Form werden in loser Folge verwendet, gemeint sind in der Regel beide Geschlechter.



Foto: Werner Krüper

Die Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V. (GpSM) versteht unter Mobbing am Arbeitsplatz eine „konfliktbelastete Kommunikation unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist, von einer oder mehreren anderen Personen oft, systematisch und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes direkt oder indirekt angegriffen wird, und dies als Diskriminierung empfindet.“ Mobbing beschreibt demnach ein länger anhaltendes *Verhaltensmuster*, also nicht einzelne Handlungen zur gezielten Schikane und Ausgrenzung einer bestimmte Person, mit der Absicht, diese vom Arbeitsplatz zu entfernen. Die

Vorgehensweise kann dabei variieren: Sie kann verbal (Gerüchte und Unwahrheiten verbreiten etc.), nonverbal (isolieren, ausgrenzen etc.), physisch (Drohgebärden, körperliche Angriffe etc.) oder psychisch (Sticheleien, Demütigungen etc.) sein. Am häufigsten gibt es Handlungen, die das soziale Ansehen einer Person schädigen. Oft werden die Instrumente zur Schikane in Kombination und mehrmals pro Woche eingesetzt. Mobbing kann wenige Monate oder auch bis zu drei Jahren dauern – je nachdem, wie lange die angegriffene Person durchhält. Um es klar zu formulieren: Mobbing ist Gewalt. Diese ist durch nichts zu rechtfertigen und hat fatale Folgen für das Opfer, den Betrieb und die Gesellschaft.

destinieren würden. Meschkutat und Kollegen (2002) konnten dies nicht bestätigen. Personen, die „irgendwie anders“ sind, trifft es am häufigsten. Die Erkenntnisse von Meschkutat und Kollegen (2002) lassen aber vor allem darauf schließen, dass in manchen Betrieben Mobbing gehäuft anzutreffen ist. Dies verdeutlicht den enormen Einfluss der Organisations- und Leitungsstruktur.

## Warnsymptome und Alarmsignale

Im Vorfeld gibt es meist vielfältige Hinweise darauf, dass sich Gewalt gegen Kollegen in Form von Mobbing anbahnt. Zu den Warnsymptomen zählen unter anderem: Das Arbeitsklima verschlechtert sich und es kommt zur Bildung von Subgruppen im Team. Dabei reden die Mitarbeiter schlecht übereinander, die Krankheitsquote steigt und die Bereitschaft, füreinander einzuspringen, sinkt. Kritik wird verallgemeinernd, destruktiv und persönlich kränkend geäußert und es treten vermehrt Streitigkeiten über Zuständigkeiten auf. Die Leitung agiert autoritär oder greift nicht ein. Sachliche Diskussionen werden durch Endlosdebatten ersetzt und wichtige Informationen gehen verloren. Die zwischenmenschlichen Beziehungen werden „eingefroren“ und die Personalfluktuation steigt.

## Vier Phasen des Mobbings

Mobbing lässt sich in vier Phasen einteilen. Am Anfang gibt es meist einen ungelösten Konflikt innerhalb der Abteilung bzw. des Teams. Dabei kommt es zu einzelnen Schuldzuweisungen und Angriffen. In der zweiten Phase tritt an die

Stelle dieses Konflikts eine einzelne Person, die schikaniert wird. Der ursprüngliche Konflikt wird dabei nebensächlich, die „ausgewählte“ Person zunehmend Opfer negativer Handlungen wie Intrigen, Fehlerzuweisungen oder Arbeitseinteilung zu ungünstigen Zeiten. Dies führt neben gesundheitlichen und wirtschaftlichen Folgen zu starker Verunsicherung, Verlust des Selbstwertgefühls, Angst und Isolation. In der dritten Phase kommt es dadurch häufiger zu Fehlern, das Opfer leidet verstärkt unter psychosomatischen Beschwerden und wird vermehrt krank. Oft folgen arbeitsrechtliche Sanktionen wie Abmahnung oder drohende Kündigung. In der letzten Phase endet Mobbing meistens mit dem Ausschluss aus dem Betrieb. Entweder der Betroffene kündigt selbst (in über 50 Prozent der Fälle) oder er wird gekündigt.

## Folgen von Mobbing

Die Folgen von Mobbing sind schwerwiegend und unumstritten. Sie betreffen am stärksten die angegriffene Person selbst, aber auch den Betrieb und die Gesellschaft. Für das Opfer hat es – je nach Dauer und Intensität des Mobbings sowie persönlicher Bewältigungsmechanismen – Auswirkungen auf die Gesundheit sowie auf das berufliche und private Leben. Über 80 Prozent klagen über gesundheitliche Beschwerden, sie reichen von Muskelverspannungen über Kopfschmerzen bis hin zu Atemnot, Herzkreislauf-Erkrankungen und Depressionen. Bei der Arbeit fehlt die Motivation, Misstrauen und hohe Verunsicherung führen zu Rückzug und Isolation, was sich zunehmend auch auf das Privatleben auswirkt. Tatsächlich kann Mobbing

– sofern nicht entgegengesteuert wird – in relativ kurzer Zeit zu einem fortgeschrittenen Burnout mit nachweislicher Suizidgefahr führen.

Der Arbeitgeber hat erhebliche Zusatzkosten durch Krankheitsausfall, schlechtere Arbeitsleistung und verstärkte Personalfluktuation. Menschen, die wegen Mobbing an einem fortgeschrittenen Burnout leiden, sind oft lange Zeit arbeitsunfähig und werden gehäuft früherverrentet. Nach Stegmann (2000) liegen die jährlichen Gesamtkosten, die in Deutschland durch Mobbing entstehen, zwischen 15 und 50 Milliarden Euro.

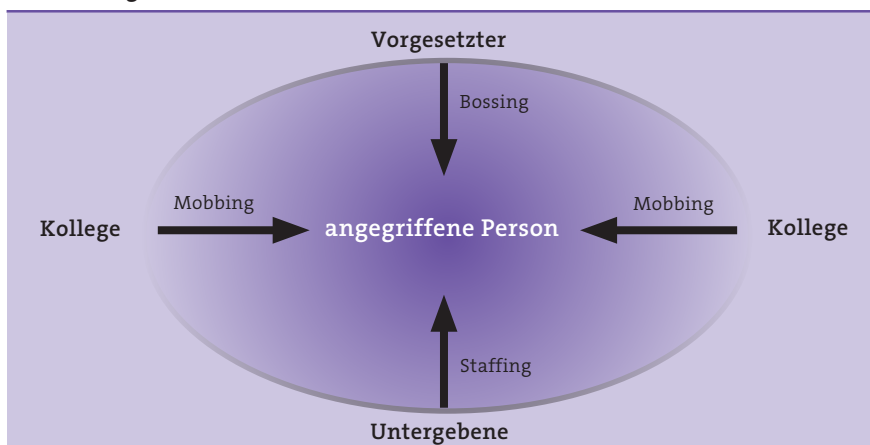
## Maßnahmen und Strategien

Die wichtigste Maßnahme gegen Mobbing besteht darin, sich zu wehren. Wer dies nicht tut, hat im Prinzip schon verloren – es bleibt nur die Kündigung. Wichtig ist so früh wie möglich ein klares *Stopp* zu signalisieren, ansonsten kann sich der Mobber bestätigt darin fühlen, weiter zu machen. Hilfreich ist es, die Mobbinghandlungen der Leitung, dem Personalrat oder auch der Gleichstellungs- und Mobbingbeauftragten zu melden. Außerdem sollte die angegriffene Person versuchen, sich Unterstützung durch nicht am Mobbing beteiligte Kollegen zu holen.

Meschkutat und Kollgen (2002) haben gezeigt, dass direkte Klärungsversuche zwischen Opfer und Täter alleine meist keinen Erfolg haben. Gespräche zwischen den beiden sollten also grundsätzlich nur in Gegenwart einer dritten Person geführt werden. Sie (in der Regel ist dies die zuständige Leitung) dient als Zeuge, Moderator, Coach oder Mediator.

Besonders schwierig sind Maßnahmen gegen Bossing. Vorgesetzte haben generell mehr Möglichkeiten, einen Mitarbeiter mit dem Hinweis auf mangelnde Arbeitsleistung etc. als den Schuldigen darzustellen. Ähnliches gilt, wenn eine Gruppe eine einzelne Person angreift. Trotzdem ist der erste Schritt immer, die nächst höhere Instanz zu informieren, das ist zunächst die Stationsleitung. Sollte diese nicht adäquat reagieren oder selbst der Angreifer sein, ist das Gespräch mit der Pflegedienstleitung zu suchen. Je nach Einrichtung kann der nächste Schritt zur Pflegedirektion oder Heimleitung gehen, wobei der Personalrat möglichst von Anfang an mit einbezogen sein sollte. In manchen Fällen ist es nötig, sich externe Unterstützung zu holen, insbesondere wenn es keinen Personalrat oder

Abbildung: Wer mobbt wen?



**Zusammenfassung**

Mobbing, der gezielte Versuch, eine Person auszugrenzen und zum Aufgeben zu bewegen, ist seit den 1990er Jahren zu einem Schlagwort geworden. Auch wenn der Begriff manchmal missbraucht wird, sind einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zufolge jährlich etwa eine Million Beschäftigte davon betroffen. Die Folgen für das Opfer sind ausgeprägte gesundheitliche Schäden, für die Betriebe hohe Kosten aufgrund schlechterer Arbeitsleistung, Krankheitsausfällen und erhöhter Personalfluktuation.

**Schlüsselwörter:** Konflikte, Mobbing, Supervision

Mobbingbeauftragten gibt. Hier können Beratungsstellen, Selbsthilfegruppen, rechtlicher oder ärztlicher Beistand helfen. Wer glaubt, es allein zu schaffen, muss meist feststellen, dass Hilflosigkeit zum dominierenden Gefühl wird.

Außerdem wird empfohlen, bei ersten Anzeichen ein „Mobbingtagebuch“ zu führen, in dem das Opfer einzelne Mobbing-situationen unter Angabe von Ort, Zeit und Beteiligten festhalten soll. Dies dient der möglichen späteren gerichtlichen Beweisbarkeit.

Jedoch besteht auch das Risiko, dass harmlose Reibereien unter Kollegen überbewertet werden und die Suche nach Schikanen jeden Weg einer kollegialen Klärung und Deeskalation verhindert.

**Präventive Maßnahmen und Intervention**

Mobbing ist Gewalt, gegen die der Arbeitgeber etwas unternehmen muss. Er ist verantwortlich für die Organisationskultur und die Verhinderung von Mobbing. Dazu ist er wegen seiner Fürsorgepflicht als Arbeitgeber verpflichtet. Seit Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Jahr 2006 kann er auch rechtlich zur Verantwortung gezogen werden, wenn er Formen von Diskriminierung – dazu zählt auch Mobbing – am Arbeitsplatz zulässt.

Betriebliche Strategien lassen sich in Prävention und Intervention einteilen. Die zentrale *Präventionsmaßnahme* besteht im Aufbau einer Organisations- und Führungskultur, die jeden einzelnen Mitarbeiter wertschätzt und ihm bei klaren Rahmenbedingungen einen möglichst großen eigenen Handlungsspielraum einräumt. Weitere Maßnahmen sind regelmäßige Schulungen zumindest aller Leitungen, Aufklärung durch Broschüren etc. und Leitungs- und Teamsupervision, um Konflikte frühzeitig aufzudecken und zu klären.

Bei der *Intervention* geht es darum, den Mobber möglichst schnell zu stoppen. Das ist eine unerlässliche Aufgabe der Leitungskraft. Gleichzeitig ist die angegriffene Person gezielt zu stärken und vor Anfeindungen zu schützen. Tatsächlich muss die Intervention möglichst früh erfolgen, denn schon in der zweiten Phase, spätestens aber in der dritten ist das Selbstwertgefühl und die Konzentrationsfähigkeit des Opfers so geschwächt, dass verstärkt Leistungsschwächen und Fehler auftreten, die dann scheinbar beweisen, dass die Person doch „selbst schuld sei“.

**Supervision zur Prävention**

Supervision ist eine berufsbezogene Beratungs- und Reflexionsmethode. Supervisoren haben dabei folgende Aufgaben:

- Kommunikation und Zusammenarbeit von Einzelnen, Teams und Organisationen verbessern
- Konflikte erkennen und aufdecken, um sie einer gemeinsamen Lösung zuzuführen
- Konflikt- und Verhandlungsfähigkeit der Mitarbeiter erweitern
- Verständnis für Wechselwirkungen und Zusammenhänge fördern
- Rollenklärung fördern, insbesondere bei den Leitungen
- Team- und Organisationsentwicklung.

Der Supervisor setzt seine Kenntnisse aus Psychologie, Kommunikationswissenschaften, Organisationsentwicklung und Konfliktforschung ein, um Menschen bei der Reflexion und Verbesserung ihres beruflichen Handelns zu unterstützen. Dazu gehört auch und vor allem die Fähigkeit und Bereitschaft, Konflikte aufzudecken und möglichst einer Lösung zuzuführen.

Wie kann Supervision dabei helfen, Mobbingverhalten zu verhindern? Es sind mehrere Möglichkeiten gegeben: In Einrichtungen, in denen regelmäßige Supervision als entlastende Begleit-

maßnahme selbstverständlich ist, ist die Wahrscheinlichkeit von Mobbing geringer, weil viele Konfliktsymptome frühzeitig besprochen werden können.

Supervision von Leitungen (einzeln oder als Leitungsgremium) dient zunächst der Entwicklung einer stabilen Führungsrolle. Dazu gehört auch der konstruktive Umgang mit Konflikten. Auf dieser Ebene können sich anbahnende Konflikte frühzeitig angesprochen und ein gleichermaßen sensibler und führungsstarker Umgang damit eingeübt werden.

In der ersten Phase kann eine Teamsupervision einiges auffangen, vorausgesetzt, es gelingt, Mitarbeiter und Leitung im Rahmen einer Teamentwicklung für ein gemeinsames Ziel im Hinblick auf die kollegiale Zusammenarbeit zu erreichen. In den folgenden Phasen ist eindeutiges und klares Handeln der Führungskraft gefragt. Diese Aufgabe kann und darf von Supervisoren nicht übernommen werden. Sie können in diesem Fall jedoch die Leitung durch Coaching in ihren Interventionsmaßnahmen unterstützen. Nicht zuletzt kann Supervision auch im Rahmen von Organisationsentwicklung dazu beitragen, ein Klima von gegenseitiger Achtung und Wertschätzung institutionell zu fördern. <<



**Literatur**

GESELLSCHAFT GEGEN PSYCHOSOZIALEN STRESS UND MOBING E.V. (2010) *Mobbing am Arbeitsplatz*. <http://www.staff.uni-marburg.de/~naeser/ges-mobb.htm>, letzter Zugriff am 16. Juli 2010.

HOFMANN I. (2010) *Stress- und Burnoutprävention in der Pflege*. Reihe Pflegiothek. Cornelsen-Verlag, Berlin.

MESCHKUTAT B., STACKELBECK M. & LANGENHOFF G. (2002) *Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/682700/publicationFile/46973/Fb951.pdf>, letzter Zugriff am 16. Juli 2010.

STEGMANN W. (2000) *Die Macht der Angst*. In: BADURA B. ET AL. (HRSG.) *Fehlzeiten-Report 1999 - Psychische Belastungen am Arbeitsplatz*. Springer Verlag, u. a. Berlin.

WEINGARTNER C. (2010) *Mobbing. Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt*. In: FOCUS ONLINE. <http://www.focus.de/D/DB/DBX/DBX41/dbx41.htm> Zugriff am 16. Juli 2010.

**Autorenkontakt:**

**Irmgard Hofmann**, M.A. (phil.), Freiberufliche Ethik-Dozentin und Supervisorin (DGsv). **Kontakt:** [info@hsve.de](mailto:info@hsve.de), [www.hsve.de](http://www.hsve.de)