

## **1995 - 2011 Buch-Projekt:**

15 Jahre / 22.000 Stunden

Coaching Beratung  
Prävention Intervention  
Konfliktmanagement Mediation

bei Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz



Lothar Drat -

### **Eine kritische Bestandsaufnahme zum Modebegriff Mobbing:**

\* **Mobbing-Definition / Diagnose**

\* **Hinweise für Betroffene**

\* **Mobbing-Experten:**

Jur. Möglichkeiten und Grenzen  
Modebegriff Mediation  
Coaching / Beratung

\* **Hinweise für Beteiligte  
Führungskräfte und Betriebsräte**

**\* Prävention und Intervention  
bei eskalierten Konflikten und Mobbing**

.....

**\* Mobbing in der Politik**

**\* Mobbing im Bereich Banken**

**\* Mobbing im Raum Kirche**

**\* Mobbing in der Schule**

**\* Mobbing in der Privatsphäre**

**\* Mobbing bei der Polizei**

**\* Mobbing im Krankenhaus**

.....

..

**\* Ursachen- und Folgenbündel** von Konflikten  
und Mobbing am Arbeitsplatz,

**\* Grundlagen, Beratungs- und  
Behandlungskonzepte,** - Grenzen und  
Mängel ambulanter und stationärer  
psychotherapeutischer Ansätze,

...

**\* Wie einzelne Krankenkassen** – Akteure  
zunehmend eine vermeidbare – unproduktive  
Kostenlawine und einen Verschiebepbahnhof zu  
Ungunsten der Sozialversicherungsbeitrags-  
zahler und Betroffenen verursachen,

- \* **Arbeits- Straf- und Zivilrechtliche**  
Möglichkeiten und Grenzen,
- \* Erfahrungen, Grenzen und **Mängel aktueller Betriebs- und Dienstvereinbarungen**  
für partnerschaftliches Verhalten und gegen  
Mobbing am Arbeitsplatz,
- ...
- \* **Plädoyer** für eine **Verabschiedung vom Modebegriff Mobbing** und zur  
Substantiierung des Begriffs - für einen  
besseren und wirkungsvolleren Umgang  
aller Beteiligten:  
Unternehmen, Institutionen, Betriebsräte,  
Krankenkassen, Arbeitsagenturen, Richter,  
Rentenversicherungen und Betroffenen,
- ...
- \* **Konzeption** und Praxis der  
VPSM-Beratungsstelle Balance in Wiesbaden  
und des bundesweiten VPSM-Fachverbundes  
der unabhängigen Arbeitsplatzkonflikt- und  
Mobbingberatungsstellen / Experten -  
als Chance zur Prävention und zur Kosten-  
und Schadensreduzierung bei eskalierten  
Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz,
- ...
- \* **Betriebsvereinbarungen**
- \* **Literaturhinweise**

auf dem Hintergrund unserer 15-jährigen  
Erfahrung und einer Zusammenfassung unserer

über 200 Beiträge und Interviews in Radio- und Fernsehsendungen und Artikeln in Zeitungen und Zeitschriften

**Start des Buch-Projektes: August 2009 - voraussichtliche Fertigstellung ?**

Den aktuellen Stand vom 16.08.2009

(Vorsortierung der Beiträge unseres Medien-Echos 1995 – 2009)

ersehen Sie hier!

Wir bemühen uns zügig die wesentlichen Beiträge der Jahre 2010 / 2011 ebenfalls in die Vorsortierung zu integrieren

und

dann unser eigentliches Buch-Projekt voranzutreiben!

Bis dato fehlt uns allerdings die Zeit bzw. das Geld zur Umsetzung!

Gerne dürfen Sie uns in unserem Anliegen unterstützen!

Lothar Drat  
Koordinator des VPSM-Fachverbundes  
01.06.2011

## **Inhaltsverzeichnis:**

### **Wie alles anfang!**

.....9  
Projekt-Phase: 1995 – 2000

Berliner Kurier 03/99  
Wiesbadener Tagblatt 10/97  
Wormser Zeitung 06/97  
Brigitte 02/96  
TW-Neurologie Psychiatrie 09/95  
Donau-Kurier 12/95  
Westdeutsche Allgemeine 02/00  
Harte Strafen für Mobbing gefordert  
Experten wollen neues Gesetz  
Erbenheimer Anzeiger 09/97  
Wiesbadener Wochenblatt 03/99  
Frankfurter Rundschau 04/99  
Stern-Leitartikel 3/2000  
Bild-Woche 02/2000  
Wormser Zeitung 09/99  
AZ Alzey 06/96  
Von der Macht der Gewöhnung an Wertewandel  
Lothar Drat 01.05.2008

### **Mobbing-Definition / Diagnose.....61**

Altenpflege 7/01 Keiner wird gewinnen  
Wiesbadener Tagblatt 08/06  
Mobbing - ein Begriff wird entzaubert  
Mobbing erkennen und begegnen Lothar Drat 09/06  
FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung) 30.09.06  
"Chefs sind meistens die Opfer und nicht so sehr die Täter"  
Frankfurter Rundschau 14.10.06  
Wenn es nur Verlierer gibt  
Mobbing erkennen / begegnen Lothar Drat

## **Hinweise für Betroffene..... 84**

SWR1 "Der Abend" Mobbing 18.07.07

Interview mit Lothar Drat

Koordinator des VPSM-Fachverbundes der Unabhängigen  
Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatungsstellen /  
Experten

Moderatorin: Petra Waldvogel

SWR1 "Der Abend" 20.09.07

ZDF - Mittagmagazin TOP7 21.04.07

Interview mit Herrn RA Christoph Kluss  
vom VPSM-Fachverbund der unabhängigen Experten

GesundheitPro.de Die Apotheken-Umschau  
im Internet 09/05

Ich werde gemobbt -  
Hilfe, was soll ich tun?

ARD - Mittagmagazin - Buffet 08.05.06

Interview mit Frau Diplom-Psychologin Susanne Anhäuser  
vom VPSM-Fachverbund der unabhängigen Experten

Stern-Leitartikel 3/2000

## **Mobbing-Experten:**

Jur. Möglichkeiten und Grenzen

Modebegriff Mediation

Coaching / Beratung..... **128**

## **Hinweise für Beteiligte**

### **Führungskräfte und Betriebsräte.....145**

DM-Euro 03/04

Angst im Job

Wiesbadener Kurier 17.03.07

Schadensersatz bei Mobbing

Stern 2/05 Gerichtsurteile  
Arbeit und Gesundheit 4/05

## **Prävention und Intervention bei eskalierten Konflikten und Mobbing**

### **Mobbing in der Politik -**

Die Steigerung von Feind  
ist Parteifreund?.....**154**  
Hannoversche Allgemeine Zeitung 11/00  
Mobben bis zum Rücktritt

### **Mobbing im Bereich Banken.....158**

FAZ Frankfurter Allgemeine Zeitung 11/00  
„Da fühlst du dich wie ein dummer Junge“  
Ein Banker traut sich, über Mobbing zu reden /  
Fusionen und Umstrukturierungen schüren Ängste

### **Mobbing im Raum Kirche.....163**

Evang. Kirchenzeitung 07/98  
Psychologie Heute 08/97  
Frankfurter Rundschau 05/99  
Taunus Zeitung 10/99  
Taunus Zeitung 12/99  
Usinger Anzeiger 01/00  
Kelsterbacher Anzeiger 12/99

### **Mobbing in der Schule.....185**

Deutschlandfunk 15.08.2007  
Mobbing unter Schülern

Benjamin Evang. Kirchenzeitung 9/06  
Alverde-DM-Magazin 6/06  
ZDF-Pur 02/98  
Delmenhorster Kurier 02/96  
You - FM (HR) 01.08.2007  
Interview You-FM vom 01. August 2007

**Mobbing in der  
Privatsphäre.....204**

Berliner Morgenpost 06/06  
Was darf mein Nachbar?  
Streit ist meist eher eine Sache der Psychologie  
als der Rechtsprechung  
TV Hören und Sehen 11/00  
Rufmord: So wehren Sie sich  
Reiter-Revue 12/99  
Pferdebörse 10/01  
Mobbing im Pferdestall

**Mobbing bei der Polizei.....218**

Stern 08/97  
Cosmopolitan 06/99

**Mobbing im Krankenhaus.....236**

Rheinisches Ärzteblatt 08/99  
Ophtalmologische Nachrichten 08/99  
Ver.di - Infodienst Krankenhäuser 06/01  
Mobbing bei Klinikärztinnen und Ärzten  
ver.di Stadtkrankenhaus Worms 10/03  
Mobbing im Krankenhaus

**Betriebsvereinbarungen.....255**

Die TAZ 07/96

ArbuR 11/96

**Literaturhinweise.....263**

**Wie alles anfing!**

[Berliner Kurier 03/99](#)

**Mobbing: Krank durch Ärger am Arbeitsplatz**

Von Jeannette Hix

Üble Nachrede, ständige Kritik, Psychoterror...: Für immer mehr Menschen wird der Arbeitsplatz zur Folterkammer- sie werden von Kollegen gemobbt, seelisch und körperlich krank gemacht .

„Kostendruck und Stellenabbau in Betrieben produzieren Verunsicherungen. Aus Angst um den Arbeitsplatz werden eigene Fehler -auch von Vorgesetzten- auf schwächere Kollegen geschoben“, sagt Mobbing-Berater Lothar Drat

(44) vom „Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing“

Rund 1,4 Millionen Mobbing-Opfer gibt es in deutschen Betrieben ...

Drat: „Jeder 6. Selbstmord hat Ursachen im Mobbing.“

Mobbing macht krank:

Magen-, Herzkreislaufprobleme, Depressionen und Schlafstörungen sind die Folge. „Viele kommen aus dem Grübeln nicht mehr heraus, verlieren ihr Selbstwertgefühl ...“, sagt Drat ... Besonders schlimm gemobbt wird meistens unter gleichgeschlechtlichen Kollegen, im Öffentlichen Dienst, in Krankenhäusern und kirchlichen Einrichtungen.

[Wiesbadener Tagblatt 10/97](#)

## **Im Kampf gegen Psychoterror**

(von Bertram Heide)

Gegen Mobbing gibt es kein Rezept / Jetzt bietet Verein seine Hilfe an

„Mobbing ist nichts anderes als eskalierte Gewalt, als ein Krieg in Teilen“. Der Sozialpädagoge Lothar Drat weiß genau, wovon er spricht. Lothar Drat ist Vorsitzender des „Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing“ und betreut im gesamten Gebiet zwischen Worms und Friedberg mit 22 ehrenamtlichen Mitarbeitern der unterschiedlichsten Fachrichtungen betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Mobbing“ ist zu einem Schlagwort geworden, ... erklärt Lothar Drat und verweist auf die langjährigen Forschungen von Professor Heinz Leymann in Schweden. Vehement wehrt sich Drat dagegen, dass der Begriff des Mobbing „inflationär benutzt wird ... „Mobbing“ hat in der modernen Arbeitswelt dramatische Ausmaße angenommen, weiß der Sozialpädagoge zu berichten. Das Risiko, in 35 Berufsjahren einmal gemobbt zu werden, liege bei eins zu vier. Immerhin zehn Prozent der Betroffenen erkranken ernsthaft, meist chronisch.

Aber was steckt eigentlich hinter dem Begriff, den inzwischen jeder kennt? Lothar Drat: "Mobbing ist eine andauernde, feindliche und demütigende Handlung. Mobbing ist aber immer auch eine Führungsschwäche, weil sie von Chefs geduldet und meist sogar gefördert wird. Betroffen von Krankheiten als Folge des Mobbing seien vor allem Menschen, die über viele Jahre Kämpfe im beruflichen und privaten Bereich ausstehen hatten, die aber gleichzeitig auch über besondere Fähigkeiten, Kreativität, Integrationskraft und Verantwortungsgefühl verfügen. Drat „Die Stärksten trifft es am tiefsten“. Die Mobber selbst kommen meist aus der mittleren oder unteren Ebene des Betriebs, sehen im Mobbing die einzige Chance, Karriere zu machen, so Drat. Gegen Mobbing gebe es kein Rezept, die Prüfung des Einzelfalls sei wichtig.

Mehr als 60 Prozent der Ratsuchenden kommen aus pädagogischen und kirchlichen Berufen. Besonders betroffen sind zugleich Krankenschwestern und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst. Deshalb arbeitet der Verein inzwischen auch eng mit Personalamt und Personalrat der Stadtverwaltung zusammen und knüpfte auch Kontakte in die Ministerien.

Effektive Hilfe, so weiß Drat aus Erfahrung, kann meist nur von außen kommen. „Zum Wesen des Mobbing gehört, dass irgendwann keiner mehr weiß, worum es eigentlich geht“, zieht Drat einen fatalen Schluss. Der Verein sucht aktive Mitstreiter und will mit Medizinern und Juristen ein soziales Netz aufbauen.

## Die Wende?

[Wormser Zeitung 06/97](#)

### **Psychoterror am Arbeitsplatz: Viele Deutsche leiden darunter**

**Mediziner sagen dem Mobbing den Kampf an** —  
Der 100. Ärztetag Eisenach (ap).

Die deutsche Ärzteschaft hat den Psychoterror am Arbeitsplatz den Kampf angesagt. **Zum Abschluss des 100. Deutschen Ärztetages in Eisenach riefen die 250 Delegierten Unternehmen, Kranken- und Rentenversicherungen zu entschiedenerem Vorgehen gegen Mobbing auf.** Zudem sollten die Früherkennungen und Behandlungen von Folgekrankheiten in die ärztliche Weiterbildung aufgenommen werden.

Mehr als eine Million Menschen seien jährlich in Deutschland Opfer von Psychoterror, heißt es in dem Beschluss des Ärztetages.

Mobbing sei zu einem zentralen Gesundheitsproblem in der Arbeitswelt geworden, erklärten die Vertreter der 344 000 Ärzte in Deutschland. Überlastung, inkompetente Führung und mangelnde

Zusammenarbeit erzeugten einen Druck, für den die schwächeren Mitglieder eines Unternehmens büßen müssten. Angesichts der Arbeitsmarktlage komme ein Stellenwechsel für die Betroffenen meist nicht in Frage. Seelische und körperliche Krankheiten seien die Folge.

## **Informationsabend**

### **Thema: Mobbing**

Die Stiftskirchengemeinde lädt ein zu einem Informationsabend über das Thema Mobbing-Psychoterror am Arbeitsplatz. Der Vortrag findet am Donnerstag 6. November, von 20 bis 21:30 Uhr in der Alten Eintracht, Unionstr. 2, statt.

Mobbing beschreibt einen komplexen Prozess, der über den Kollegenschertz eindeutig hinausgeht. Die Folgen können ernsthafte Erkrankung der Betroffenen und eine rapide Verschlechterung des Arbeitsklimas sein, so dass erhebliche Einbußen der Leistungs- und/oder Wettbewerbsfähigkeit auftreten.

Referentinnen sind Diplom-Psychologin Kirstin Rohleder-Oswald und Dr. Christine Busch, Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. (VPSM). Der VPSM wurde 1995 als gemeinnützige Institutionen mit der Zielsetzung der Förderung der Gesundheit und Bildung im Kontext eskalierter Konflikte in der Arbeits- und Privatsphäre gegründet. Es berät und unterstützt Betroffene und Unternehmen bei Konflikten am Arbeitsplatz.

[Brigitte 02/96](#)

## **MOBBING: TRAUMA OHNE ENDE**

Jetzt versuchen Firmen sogar, durch gezielten Terror Personal abzubauen.

Mehr Hilfen für die Opfer fordert der Mobbing-Experte und Psychologe Heinz Leymann

**BRIGITTE:** Den Psychoterror am Arbeitsplatz haben Sie 1993 in Ihrem ersten Mobbing-Bericht aufgedeckt. Jetzt haben Sie einen zweiten herausgegeben\*. Was hat sich geändert?

**HEINZ LEYMANN:** Es gibt inzwischen Selbsthilfegruppen, Telefondienste und eine Reihe von Forschungsprojekten. Eine Mobbing-Klinik ist geplant. Leider gibt es auch schlechte Neuigkeiten: Einige Firmen betreiben Mobbing als gezielte Methode des Personalabbaus.

### **Mitarbeiter werden also zur Kündigung gezwungen, um Abfindungen zu sparen?**

Richtig. Ein Kollege von mir wurde nach einem Vortrag von Leuten aus der Wirtschaft gefragt, wie sie eine Mobbing-Strategie planen könnten, zum Beispiel mit Isolation, übler Nachrede, systematischer Unterforderung oder Überforderung. Sie hätten das Problem, Personal kostengünstig abbauen zu müssen. Ein perverser Gedanke.

### **Wie können sich die Opfer wehren?**

Neben Psychologen sollte man auch Arbeitsberater und Juristen einbeziehen. Mobbing-Opfer sind verängstigt, irritiert und haben häufig unrealistische Vorstellungen davon, was rechtlich machbar ist. Ein Jurist könnte dem Opfer ganz praktisch helfen. Berufsberater müßten klären ob eine Rückkehr zum alten Arbeitsplatz sinnvoll ist, ob ein Neuanfang in einer anderen Firma besser wäre, vielleicht sogar ein ganz neuer Beruf erlernt werden muß.

### **Wie kann die psychologische Hilfe aussehen?**

Für die meisten Opfer wird der fortgesetzte Psychoterror am Arbeitsplatz zu einem Trauma.

Sie erleben die demütigende Situation im Kopf immer wieder neu – ein regelrechter Gedankenterror, den sie nicht abstellen können. Das kann zu massiven psychosomatischen Beschwerden führen ... Dabei muß die Schulpsychiatrie endlich akzeptieren, daß diese Menschen nicht aufgrund von Kindheitserlebnissen in solche Situationen geraten sind, sondern durch Terror am Arbeitsplatz. Außerdem müssen die Firmen ihre Führungskräfte schulen, damit sie potentielle Mobbing-Situationen frühzeitig erkennen und unterbinden können.

[TW Neurologie Psychiatrie 09/95](#)

## **Mobbing am Arbeitsplatz**

(von Michael Becker)

**Mobbing - Mehr als ein „übler Kollegenschertz“**

...

Je länger solche arbeitsplatzbedingten Stressoren auf eine(n) Betroffene(n) einwirken, desto ausgeprägter entwickeln sich die auftretenden Gesundheitsbeeinträchtigungen, und zwar sowohl qualitativ als auch quantitativ. Aus Befindlichkeitsstörungen werden Krankheitssymptome, dann Krankheits Syndrome und schließlich komplexe psychosomatische psychiatrische Krankheitsbilder im Sinne schwerwiegender, teilweise langfristig nicht reversibler Gesundheitsschäden. Die pathologischen Auswirkungen, unter denen die aufgrund von Arbeitsplatzbedingungen erkrankten Menschen leiden, sind vielfältig. So treten verschiedene körperliche Beschwerden in unterschiedlichen Organsystemen auf, z.B. in kardiovaskulären, abdominalen und muskuloskeletalen Bereichen.

Auch die psychischen Ausprägungen sind breit gefächert. Prodromal treten oft Konzentrations- und Gedächtnisstörungen auf. Bereits nach kurzer Mobbingwirkdauer zeigen sich Gedankenautomatismen, und das Denken kreist ständig um die am Arbeitsplatz erlittenen Schikanen. Daraus können sich Identitäts- und Selbstwertkrisen, neurotische Störungen, Erschöpfungs- und Versagenszustände und schließlich sogar anhaltendes ängstliches, depressives und paranoides Erleben entwickeln. Es verwundert in diesem Zusammenhang nicht, dass es mit zunehmender Ausgestaltung der Krankheitszeichen immer schwieriger wird, als zugrundeliegende Ursache einen Mobbingprozess zu erkennen, insbesondere, da sich im Verlauf von jahrelangem Mobbing die entstehenden Krankheitsbilder eigendynamisch auch abseits des Mobbing weiterentwickeln. So kämpfen manchmal sogar aufgrund von Mobbing frühberentete Menschen weiter gegen das ihnen widerfahrere Unrecht an, ungeachtet rechtlicher Aussichtslosigkeit

und verschleißen so ihre letzten, noch verbliebenen gesundheitlichen Ressourcen.

### **Psychosomatische Krankheitsbilder**

An psychosomatischen Krankheitsbildern imponieren u.a. Schlafstörungen (Frühsymptom), Hypertonie, Herzschmerzen, Magen- und Darmentzündungen und -ulzera, durch anhaltende Muskelverspannungen und Körperfehlhaltung bedingte orthopädische und neurologische Krankheitsbilder wie z.B. Wirbelsäulen- und Gelenkerkrankungen. Aber auch stressbedingte chronische Immunschwäche mit in der Folge Begünstigung von Allergien, Infektionsanfälligkeit und Entstehung bösartiger Tumoren.

[Donau-Kurier 12/95](#)

### **Demütigungen am Arbeitsplatz machen krank**

(cox)

### **Der Rat eines Experten: Den Teufelskreis Mobbing am Tatort aufbrechen / Jede/r kann Opfer werden**

Der Psychoterror im Betrieb ist inzwischen zum Spiegelbild unserer gesellschaftlichen Veränderungen und dem damit verbundenem Wertewandel geworden. So fördert die angespannte Wirtschaftslage zum Beispiel starkes Konkurrenzdenken und die Angst um den Arbeitsplatz. ...

*Konflikte sofort klären*

Damit sich das Raubrittertum am Arbeitsplatz nicht ausbreiten kann, empfiehlt Michael Becker, Neurologe, Psychiater und Mitbegründer der Deutschen Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing, Konflikte sofort zu klären und die Fakten schriftlich festzuhalten. Becker „Wer Mobbing spürt, der sollte die beteiligten Kollegen oder Chefs sofort darauf ansprechen und den Betriebsrat informieren. Denn nichts ist gefährlicher als das Aussitzen oder Ignorieren von Diskriminierung am Arbeitsplatz.“

' Becker warnt davor, Mobbing länger als ein halbes Jahr hinzunehmen. Die seelischen Schäden verursachen nach seinen langjährigen Erfahrungen bereits nach dieser relativ kurzen Zeit posttraumatische Belastungsstörungen, weil die Gedanken nur noch um ein Problem kreisen und den Kopf für andere Aufgaben blockieren.

### *Einmischen statt wegschauen*

„Andauernde Persönlichkeitsveränderungen sind die Folge. Nach etwa zwei Jahren führt der Mobbinggeschädigte ein Leben voller Misstrauen gegenüber anderen Menschen und wird tatsächlich zum Querulanten in Betrieb und Familie“, beschreibt Becker Fälle aus seiner Praxis. Nur selten gelänge es, diese zerstörten Persönlichkeiten in den normalen Alltag zurückzuholen. Meistens stehen sie vor einem Scherbenhaufen: Viele Ehen scheitern, Freunde setzen sich ab, soziale und materielle Verarmung entstehen, ein neuer Arbeitsplatz bleibt unerreichbar.

Vor allem der Ausschluss aus der Arbeitswelt führt zur endgültigen Zerstörung ihres Selbstwertes. So bietet sich ihnen nur noch der Weg in die Frühpensionierung. Becker „Um den Teufelskreis Mobbing am Tatort

aufzubrechen, brauchen wir wieder mehr Courage am Arbeitsplatz. Einmischen heißt seine Devise, wenn ein Kollege oder eine Kollegin fertiggemacht wird. Wegschauen begünstigt neues Mobbing: „Der nächste Sündenbock könnte einer von uns sein.“

[Westdeutsche Allgemeine 02/00](#)

## **Harte Strafen für Mobbing gefordert**

### **Experten wollen neues Gesetz**

#### **AZ Wiesbaden. Mobbing gegen Arbeitskollegen soll als Straftatbestand ins Gesetzbuch aufgenommen und deutlich härter bestraft werden.**

Das fordern die Gemeinschaft kritischer Polizisten und der Verein gegen Mobbing, um die kräftige Zunahme an Psychoterror in Betrieben und Behörden zu stoppen. „ Die heutigen Strafgesetze zu Beleidigung oder übler Nachrede sehen für die Täter nur lächerlich geringe Strafen vor“, sagte die Sprecherin der kritischen Polizisten, Müller. „Die Opfer sind aber häufig ein Leben lang zerstört.“

In Skandinavien ist Mobbing bereits ins Strafgesetzbuch aufgenommen worden. Studien belegen, dass jeder vierte Arbeitnehmer in 35 Berufsjahren einmal Opfer von Dauerattacken der Kollegen wird.

Lothar Drat, Chef des Vereins gegen Mobbing, hält es zudem für erforderlich, dass in den Betrieben ein Mobbing-Gremium als Schlichtungs- und Beratungsstelle gegründet wird. Denn: "90% aller Mobbingfälle sind auf dem Gerichtsweg nicht zu packen", sagte Drat zur WAZ. Schließlich müsse das Opfer beweisen, wer Urheber einer üblen Nachrede sei.

Die Zunahme an Mobbing erklären sich die Fachleute mit dem Werteverfall der Gesellschaft, dem hohen Arbeitsdruck, den Unsicherheiten durch schnelle Veränderungen der Arbeitswelt und der Angst, seinen Job zu verlieren.

**Kommentar:** Der Mob

[Erbenheimer Anzeiger 09/97](#)

## **Hilfe gegen Psychoterror am Arbeitsplatz**

**- von Anja Baumgart Pietsch**

„Mobbing“ ein Schlagwort, ein Modebegriff, wieder ein neues Psycho-Problemchen von Leuten, die sich eigentlich nur „anstellen“? Das habe er anfangs auch gedacht, sagt der Sozialpädagoge Lothar Drat. Doch im Laufe seiner eingehenden Beschäftigung mit dem Thema Psychoterror am Arbeitsplatz sei er ganz schnell von dieser Ansicht abgekommen. Was manchmal in ganz normalen Büros abläuft, ist der blanke Horror. Zahlen zu nennen, ist schwierig – doch laut Drat, Vorsitzender des in Wiesbaden ansässigen „Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing“

wird mittlerweile jeder sechste Selbstmord aus solchen Gründen begangen. Und das Risiko, im Laufe von 30 Berufsjahren zum Mobbing-Opfer zu werden, betrage eins zu vier.

Systematische Mobbing-Forschung wurde in der Vergangenheit vor allem in Schweden betrieben. Professor Heinz Leymann ist der „Vater dieses Spezialbereiches der psychologischen Forschung. Er definiert Mobbing als einen Prozess der konfliktbeladenen Kommunikation zwischen Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Das ist aber nicht einfach der üble Scherz auf Kosten Schwächerer, wie man ihn auch oft erlebt. Mobbing dauert länger an, wird systematisch betrieben und hat das Ziel den Ausschluss des „Gemobbten“ aus dem Arbeitsverhältnis. In den in Bezug auf Arbeitsplätze immer härter werdenden Zeiten kann sich so mancher auf diese Weise versuchen, eines unliebsamen Konkurrenten zu entledigen. Eine weitere Variante ist es, Arbeitnehmer so weit zu bringen, dass sie entnervt von selbst kündigen und man ihnen keine Abfindung zu zahlen braucht. ... Bei solchen Methoden nimmt es nicht wunder, dass es für den Verein genügend Arbeit gibt. Personen mit massiven körperlichen und psychischen Problemen, die aufgrund der Situation am Arbeitsplatz aufgetreten sind, finden dort Rat und Hilfe. Dabei beobachtet Drat, dass eher Frauen als Männer Hilfe suchen. Oft sind es auch solche Personen, die sich immer für stark und sicher gehalten haben und auf einmal mit der Situation nicht mehr fertig werden. Das ist für sie eine Erfahrung, an der sie zu zerbrechen drohen.

In Einzel- und Gruppengesprächen werden die Geschehnisse aufgearbeitet, geht es um den Umgang mit übler Nachrede, Gerüchten, Telefonterror, Isolation und den vielfältigen psychosomatischen

Beschwerden, die aus solchen verzweifelten Lagen entstehen können. Dabei werden die Betroffenen von Fachleuten verschiedener Richtungen beraten: Juristische, medizinische und psychosoziale Hilfe kann bei dem Verein erhalten werden.

„Wir versuchen auch durch Öffentlichkeitsarbeit und Weiterbildungsangebote dem Problem vorzugreifen“, sagt Lothar Drat. In Firmen und Behörden arbeiten er und seine Mitarbeiter mit den Personalabteilungen und Betriebsräten zusammen, um über das Phänomen aufzuklären und Sensibilität dafür zu wecken. Gerade wurde er von verschiedenen Medien als Experte zum Fall einer jungen Berliner Polizistin befragt, die dem Terror ihrer Kollegen nicht standgehalten hatte. Sie erschoss sich mit der Pistole ihres Vaters.

„Überdurchschnittlich viele Anfragen kommen von Angestellten des öffentlichen Dienstes“, berichtet Drat. Aber auch in der freien Wirtschaft gibt es natürlich Probleme dieser Art. ...

Der Verein, der Ende 1995 gegründet wurde, hat mittlerweile etwa 70 Mitglieder und 22 ehrenamtliche Mitarbeiter verschiedener Fachrichtungen: das Einzugsgebiet reicht von Worms bis Friedberg. Weitere Ziele für die Zukunft sind die Gründung von Selbsthilfegruppen und die Einrichtung eines „Notruftelefons“, das ganz akute Soforthilfe für Betroffenen bieten könnte. Und davon gibt es leider mehr als genug, denn in manchen Büros, so weiß Lothar Drat nach jahrelanger Beschäftigung mit dem Thema, weht ein äußerst rauer Wind.

## **Ein Verein gegen das „Mobbing“**

Der VPSM bietet Hilfe für Opfer von Psychoterror und Mobbing  
REGION (de) – Vor 3 Jahren wurde der Verein VPSM ( Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.) von 12 Mitgliedern in Wiesbaden ins Leben gerufen. Mit nunmehr 168 Mitgliedern ist der Verein die größte, unabhängige und gemeinnützige Institution im Themenbereich „Psychosozialer Stress & Mobbing“.

In diesem Kontext zählen zu den Hauptaufgaben des Vereins die Vermittlung, Schlichtung und Deeskalation bei Konflikten auf dem Arbeitssektor. In enger Zusammenarbeit mit emphatisch engagierten Anwälten, Medizinern und Therapeuten erhalten Ratsuchende professionelle Hilfe um Konflikte zu bewältigen.

Was ist überhaupt Mobbing?

Mobbing ist ein psychosozialer Prozess in dem ein Konflikt eskaliert - Betroffene werden durch feindselige, demütigende Handlungen systematisch über längere Zeiträume Formen von psychischer Gewalt ausgesetzt. Es gibt ca. 45 unterschiedliche Formen des Mobbings.

Angeführt wird die Hierarchie der Mobbing-Handlungen (über 80%) von der Verbreitung von Gerüchten und die Isolierung der Opfer wie aus den Forschungsergebnissen von Prof. Dr. Dr. Heinz Leymann, Leiter der ersten Mobbing-

Klinik Schwedens, hervorgeht. Die norddeutsche „Halama-Studie“ sowie Forschungsarbeiten von Prof. Zapf/ Uni Frankfurt bestätigen, dass Verleumdungen und Kontaktverweigerung erstrangig als gezielte Mobbing-Handlungen zu werten sind. Besonders betroffen sind Berufe im öffentlichen Dienst. Erst kürzlich ging wiederholt der Freitod einer jungen Polizistin durch alle Medien.

Arbeitskonflikte und Mobbing wachsen besonders auf Böden von Stress, Neid, Leistungsdruck oder Zukunftsängsten. Besonders leistungsstarke, kreative und innovative Mitarbeiter gehören zu den Betroffenen.

Durch Mobbing entstehen wirtschaftliche Verluste in Millionenhöhe. ... Alle Arbeitssituationen, welche ein psychisches Trauma verursachen und eine posttraumatische Belastungsstörung nach sich ziehen, sollten als Arbeitserkrankungen anerkannt werden.

Traumatische Erlebnisse im Arbeitsleben rufen invalidisierende Angstzustände hervor, so Prof. Dr. Dr. Leymann, ebenfalls ein Mitglied im VPSM-Netzwerk der Mobbing-Selbsthilfegruppen Deutschland/Schweiz.

Der Mobbing-Verein VPSM fängt u.a. traumatisierten Menschen auf, um sie im Kampf für die Selbstachtung zu unterstützen und bietet Hilfen, Zukunftsperspektiven zu finden.

## **Mobbing – Der tägliche Kampf am Arbeitsplatz kostet Milliarden**

**Opfer werden krank und verlieren Job /  
Gemeinschaft zahlt Behandlung und  
Arbeitslosigkeit / "Für das komplexe  
Problem gibt es keine einfachen und  
billigen Lösungen"**

Hunderttausende Bundesbürger brauchen keine Feinde.

Sie haben ihre Kollegen und Vorgesetzte, die ihre Opfer schikanieren, beleidigen und beschimpfen. Beim Volkssport Mobbing gibt es aber keine Gewinner:

Die Betroffenen erkranken an Leib und Seele, verlieren ihren Job: die Täter laufen Gefahr, selbst ins Visier ihrer Kollegen zu geraten. Behandlungen und Therapien, Arbeitsunfall und Arbeitsplatzwechsel schlagen jährlich mit geschätzten 30 Milliarden Mark zu Buche.

Von Andreas Schwarzkopf

...

Christa König arbeitete gut, fanden ihre Kollegen – nicht ihre Chefs. Die fühlten sich vom Eifer und Kompetenz der 42-jährigen Personalfachkauffrau bedroht, gaben ihr monatelang keine Aufgaben. „Sie behaupteten aber hintenrum, ich arbeitete nichts mehr.“ Christa König kündigte und ist nun arbeitslos.

Bürokauffrau Lisa Schreiner (50) hat die Attacken ihrer Kollegen aufgelistet: „Mit zwei Briefen pro Tag bist du überlastet.“ Zerstoebene Reifen, Droh-Anrufe. Nun klagt sie über Herzrhythmusstörungen, Magenschmerzen und ihre geringere Belastbarkeit. „Ich schaffe nur noch ein Fünftel dessen, was ich früher gearbeitet habe, denke oft an Selbstmord.“

Paula Ludwig (alle Namen geändert) dachte nicht nur an Suizid. Die Polizistin (24) fühlte sich von ihren Vorgesetzten und Kollegen verfolgt. Nach einem letzten Spaziergang mit den Eltern setzte sie sich die Pistole an den Kopf und drückte ab.

Der Chef kann genauso schikaniert werden wie die Sekretärin, der Fleißige wie der Faule. Mit dem Ergebnis einer Studie widerlegt der Frankfurter Psychologe Dieter Zapf die weitverbreitete Ansicht, zum Mobbing-Opfer oder Täter werde man geboren.

Es gibt aber „Risikofaktoren“. Täter werden meist Chefs mit mangelndem Selbstbewußtsein. Sie fühlen sich, wie im Falle von Christa König, von starken Untergebenen bedroht. Opfer werden eher Außenseiter, die Konflikte nicht lösen. Doch auch Leistungsträger trifft es. Sie stören mit ihrem Eifer das soziale Klima. So geschehen bei Paula Ludwig, die auch am Ostermontag auf Streife gehen wollte, während die anderen Wachmänner es an Feiertagen gerne ruhiger angehen ließen. ...

Wer durch Mobbing Beschäftigte los werden will, „ist ein Depp. Er schadet nicht nur den Betroffenen, sondern auch dem Unternehmen“, warnt Jobst Hagedorn. Der Experte der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände weiß zum einen, daß Mobbing-Täter weniger leisten. Ihre Energie benötigen

sie für die täglichen Scharmützel. Zum anderen kündigen die Opfer innerlich, arbeiten nur nach Vorschrift. Zudem wird das produktive Betriebsklima zerstört. Jeder muß Angst haben, der nächste zu sein. „Eine Abfindung kommt günstiger.“

Hagedorn zufolge mobben Chefs nur selten gezielt. Überhaupt seien die Führungskräfte für das „komplexe Thema, für das es keine einfachen und billigen Lösungen gibt, sensibler geworden“. ...

Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Streß und Mobbing (VPSM) will eine derartige Eskalation verhindern.

Er empfiehlt ein „Schiedsgericht“, bei dem Führungsebene, Betriebsrat und ein unabhängiger Berater Lösungen erarbeiten.

Trotz der Hilfsangebote sind die Betroffenen im Ernstfall zunächst auf sich allein gestellt. Zumal ihnen oft nicht klar ist, was abläuft. „Ich wollte es anfangs nicht wahrhaben“, sagt Christa König. Und: „Es wollte mir keiner glauben, daß mich meine Kollegen schikanieren“, sagt Dietrich Müller. Haben ihm schon Freunde die „abenteuerliche“ Geschichte kaum abgenommen, so winkt der Betriebsrat oft ab und spielt die Sache herunter.

Oft nähmen die Vertreter der Beschäftigten diese nicht ernst, erzählt VPSM-Geschäftsführer Drat. Dabei gilt: „Zuhören ist oberstes Gebot.“

Dazu fehlt „Ärzten oft die Zeit, obwohl sie vieles dazu gelernt haben“, meint der Hamburger Mediziner und Mobbing-Experte der ersten Stunde, Jürgen Ebeling. Es sei aber nicht einfach, hinter psychosomatischen Symptomen Mobbing als Auslöser zu entdecken.

Doch es hilft nicht. „Aus Opfern müssen Beteiligte werden“, sagt Drat. Sonst läßt sich ein Schicksal wie das von Christa König, Lisa Schreiner oder Paula Ludwig nicht verhindern.

[STERN \(Leitartikel\) 01/00](#)

## **Mobbing- Kampf um die Jobs mit allen Tricks**

**Von Andreas Albes und Jens Neumann (Fotos)**

Burkhard Werner steht in seinem zehn Quadratmeter großen Zimmer und blickt auf den grauen Linoleumboden. „Früher, sagt er, „war mein Büro dreimal so groß. Mit Teppich. Und ein Vorzimmer hatte ich auch. Manchmal vermisse ich das schon. "Aber Burkhard Werner ist bescheiden geworden. Heute fühlt er sich glücklich, wenn er nicht mitten in der Nacht aufgewacht ist, schweißnass, den Kopf voller Ängste. „Seit ich eine neue Aufgabe habe, geht's aufwärts. Es ist ein gutes Gefühl, wieder gebraucht zu werden."

Kurz vor dem Jahrtausendwechsel wurde Burkhard Werner zum Betriebsrat gewählt. In seinem Amt will er Kollegen helfen, die schikaniert und gedemütigt, gegängelt und terrorisiert werden. Was ihn dafür qualifiziert? „Na ja, das Leben", sagt er. Alles, was einem Arbeitnehmer so passieren kann, habe ich ja durchgemacht. Wenn ich jetzt solche Fälle von anderen auf den Schreibtisch bekomme, bin ich froh, dass ich's so langsam überstanden habe. Wer Mobbing

nicht am eigenem Leib erlebt hat, kann sich nicht vorstellen, was das in einem Menschen anrichtet".

Früher dachte Burkhard Werner anders. Mobbing - das war nicht sein Problem. Das traf nur schwache Typen, Querulanten, Versager. Nicht ihn, den erfolgreichen Elektroingenieur, Abteilungsleiter bei der Telekom, der 120 000 Mark im Jahr verdient und die Verantwortung für 44 Leute trägt. Es gab damals zwar diese Gerüchte, dass durch die Privatisierung „einige Kollegen rausgeekelt werden sollten". Aber die nahm man eben nicht so ernst in einem 28 Quadratmeter-Büro mit Vorzimmer. Bis zu jenem 9. Januar 1995... Burkhard Werner kann sich noch genau erinnern, wie ihm die Empfangsdame nicht einmal in die Augen schauen konnte, als er ihr ein frohes neues Jahr wünschte. Es war der erste Arbeitstag nach den Ferien. Werner, damals Chef der internen Service-Abteilung bei DeTe-Mobil in Bonn, ging durch den Flur im Erdgeschoss zu seinem Büro. Dritte Tür links. Ungewöhnlich, dachte er beim Öffnen, gar nicht abgeschlossen. Und dann entfuhr ihm nur. " Was ist denn hier los?" An seinem Schreibtisch saß ein anderer. Ein Kollege. Werner sah sich um. Seine Akten, seine Bücher, sogar die Bilder von seiner Frau und seinem Sohn - alles weg. „Frohes Neues", grüßte der Kollege. „Sie müssen in ein anderes Büro umziehen. Entscheidung der Geschäftsführung". Werners Sache standen in Kartons verpackt vor dem Notausgang. Er war seinen Chefposten los. Aber das merkte er so schnell gar nicht. „ Ich dachte, das kann nur ein Missverständnis sein." Zunächst wurde

Werner in die Außenstelle BonnBeuel abgeschoben. Sein neues Büro war zwar genauso groß wie das alte, aber er musste es mit zwei Kollegen teilen. Seine Aufgaben bestanden künftig darin, Inventurlisten „über den technischen Besitzstand“ zu führen. "Eine reine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme", sagt Werner. „ Da wusste ich, die wollen dich loswerden. Trotzdem hatte ich noch Hoffnung, dass ich um meinen alten Job kämpfen kann." K E I N E C H A N C E. Die Telekom blieb hart. Ein Unternehmensberater und Experte für Privatisierungen bescheinigte ihm: "Die Gesamtschau der fachlichen und persönlichen Defizite haben uns zu der Beurteilung gebracht, dass Sie für eine Leiterposition nicht in Betracht kommen. Ich habe Verständnis dafür, dass Sie diese Einschätzung nicht teilen." Auf Betriebsversammlungen wurde Werner öffentlich als unfähig hingestellt. Langsam begannen auch alte Kollegen, gegen ihn zu intrigieren. Einige verfassten sogar Gesprächsprotokolle von privaten Unterhaltungen und leiteten sie an die Geschäftsführung weiter.

Am Jahresende wurde Werner nach Düsseldorf versetzt. Er wehrte sich nicht. „Die haben mich in ein Büro gesetzt, in dem standen ein Stuhl und ein Schreibtisch. Sonst nichts. Kein Computer, kein Fax, nicht mal ein Telefon. Aber am schlimmsten war, dass mir niemand mehr Aufträge gab." Das Nichtstun machte Werner krank. Er bekam Magenschmerzen und Durchfall, schlief kaum noch und hatte Depressionen. Kündigen? Kam nicht in Frage. „Ich wollte doch nicht 25 Jahre Pensionsanspruch verschenken." 1997 wurde Werner fristlos gefeuert. Ein

Kollege hatte protokolliert, wie er ziemlich derb über die Telekom hergezogen war. Gegen die Kündigung zog Werner vor Gericht. Ohne Erfolg. Er schrieb an Minister, den Bundeskanzler, selbst den damaligen Bundespräsidenten. Der riet ihm, zum Sozialamt zu gehen. Neun Monate war Werner arbeitslos. Dann bekam er eine Stelle als EDV – Berater bei der Post. Ein lausiger Job für seine Qualifikation. Und er verdient nur halb so viel wie früher. „Aber immerhin habe ich es in den Betriebsrat geschafft und muss nicht mehr tatenlos zusehen, wenn Kollegen schikaniert werden.“ Allein die ständigen Magenschmerzen, sagt er, sei er immer noch nicht los.

„Posttraumatisches Belastungssyndrom“ nennen Mediziner die psychosomatischen Folgen seelischer Schocks. Eine typische Krankheit vom Mobbing – Opfern. „Die ersten Symptome sind Depressionen und vor allem Schlafschwierigkeiten“, sagt Lothar Drat, Geschäftsführer des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM). „Sie wachen mitten in der Nacht auf, und Ihre Sorgen sind so präsent, dass Sie nicht mehr einschlafen können. Bald passiert das jede Nacht. Und irgendwann finden Sie gar nicht mehr in den Schlaf.“ Ein Teufelskreis: Wer übermüdet ist, macht Fehler und wird noch häufiger schikaniert. So lange, bis Angststörungen auftreten. Manches Opfer bekommt schon Schweißausbrüche, wenn nur das Telefon klingelt.

## **MOBBING IST EINE VOLKSSEUCHE**

Laut Gewerkschaftsstudien waren in Deutschland anderthalb der 35 Millionen Beschäftigten schon mal Ziel von Mobbing Attacken.

Die Fälle nehmen zu. Und es kann jeden treffen: Frauen wie Männer und immer häufiger Führungskräfte. Sie machen 16 Prozent der Opfer aus. Ein deutliches Zeichen für den immer härter werdenden Konkurrenzkampf, der in deutschen Unternehmen herrscht. ... Vier Millionen Arbeitslose und die Befürchtung, dass auch die Schröder-Regierung das Problem nicht lösen wird, da klammert sich jeder an seinen Job – oder an den des Kollegen. Und das Bewusstsein wächst, auf dem Arbeitsmarkt kann nur überleben, wer mit harten Bandagen kämpft. ... "Die Hemmschwelle dafür, was die Menschen anderen antun, sinkt."

Dass Mobbing so gravierende Folgen für die Gesundheit hat, liegt an der Ausweglosigkeit und Ohnmacht, die gemobbte Menschen empfinden. Denn sie werden in der Regel nicht ernst genommen. Die Intrigen sind selten offensichtlich. „Mobber sind (wie) Heckenschützen und gehen subtil vor“, sagt Drat.

Gespräche verstummen, betritt das Opfer den Raum. Es wird bei der Einladung zur Weihnachtsfeier einfach vergessen oder am Schreibtisch sitzen gelassen, wenn alle gemeinsam in die Kantine gehen. „Der einzelne Zwischenfall ist

harmlos. Passiert es immer wieder, wird es zur Tortur", erklärt Sozialpädagoge Drat "Richtig gefährlich ist die Situation, wenn sich die Opfer an ihren Chef oder Betriebsrat wenden und dann Sätze hören wie: Übertreiben Sie da nicht?" Oder "Meinen Sie nicht, dass Sie daran selber schuld sind?"

Auch Michaela R., Leiterin eines Kindergartens bei Frankfurt/M., musste sich solche Sprüche anhören: „Ich redete mir irgendwann selbst ein, dass ich 'ne Macke habe." Sie wurde nach mehr als 20 Dienstjahren aus dem Job getrieben. Alles hatte damit angefangen, dass eine neue Erzieherin eingestellt wurde. Ich glaube, die war scharf auf meine Stelle. Auf einmal wurde ich von Teambesprechungen ausgeschlossen. Die alten Kolleginnen, mit denen ich viele Jahre gut zusammengearbeitet hatte, grinsten nicht mehr. sogar die Kinder nahmen mich irgendwann nicht mehr ernst. Aber beschweren Sie sich darüber mal bei Ihren Vorgesetzten." Zuletzt war Michaela R. mit den Nerven so am Ende, dass sie ...

## **NEID VON KOLLEGEN,**

Rationalisierungsmaßnahmen oder einfach ein mieses Betriebsklima, in dem ausgewählte Sündenböcke als Blitzableiter für den Frust von Chefs und Kollegen herhalten müssen – das sind die häufigsten Auslöser von Mobbing-Kampagnen. Aber nicht die Ursachen. Die sehen Wissenschaftler im „wachsenden Veränderungsdruck, der auf den Arbeitnehmern lastet. ... In modernen Betrieben wird ständig

umstrukturiert. Die Managementkonzepte erfordern hohe Flexibilität von den Menschen, bieten aber immer weniger Sicherheiten. Das bedeutet Stress, der ideale Nährboden für Mobbing." Die Folgen für die Wirtschaft sind fatal. ...

Etwa bei der ÖTV Frankfurt/Oder. Seit einem Jahr ist der dortige ehemalige Geschäftsführer in psychotherapeutischer Behandlung, Günter Geuking, 38, fühlt sich vom Bezirksleiter gemobbt, der über ihn sagt: „Dem Günter fehlt die soziale Kompetenz für eine Führungsposition.“ Geuking: "Als ich mich weigerte, meinen Posten abzugeben, gingen die Schikanen los. Ich musste Stellungnahmen zu drei Jahre alten Fahrtenbüchern schreiben. Gerüchte über angebliche Drogensucht machten die Runde." Der Höhepunkt sei ein Protokoll angeblicher Fehlleistungen gewesen, dass dem ÖTV-Personalleiter übergeben wurde. „Da waren über einen Zeitraum von zwei Jahren 28 Punkte haarklein nach Datum aufgeführt.“

Der Bezirksleiter ("Wer mobbt hier wen?") bestreitet die Existenz des Protokolls nicht: „Ich habe mir immer eine Notiz im Kalender gemacht, wenn sich jemand beschwert hat.“ Geuking hat die Geschäftsführung inzwischen aus gesundheitlichen Gründen abgegeben. Er hätte die ÖTV längst ganz verlassen, wäre da nicht die Angst vor Arbeitslosigkeit: „Wer nimmt schon einen Ex-Gewerkschaftsfunktionär?' Einfach hinschmeißen und kündigen, das war früher noch eine Fluchtmöglichkeit für Mobbing-Opfer. Angesichts der Arbeitsmarktsituation ist dieser Ausweg versperrt.“

An den Krankenhäusern, wo der Kostendruck immer größer und die Stellen immer knapper werden, geht es besonders rüde zu, Mediziner sind siebenmal häufiger Mobbing ausgesetzt als der Durchschnitt der Arbeitnehmer. In Hannover machte ein Chefarzt Schlagzeilen, weil er seinen Assistenten regelmäßig ohrfeigte. In Köln wurde eine Ärztin während des Bereitschaftsdienstes mit K.-O.-Tropfen betäubt. Und schon Medizinstudenten lernen, was „Witwenverbrennung“ ist: Wenn ein Chefarzt in Pension geht, bleibt meist sein Vertreter, die „Witwe“, in der Klinik. Und die wird gerne weggemobbt.

Nach einer Studie der Personalberatungsfirma Kienbaum sind 60 Prozent der deutschen Führungskräfte neurotisch gestört Zapf: „Viele schikanieren ihre Untergebenen aus Mangel an Selbstbewusstsein. Sie fühlen sich von starken Mitarbeitern bedroht.“ ...

Denn Mobbing-Opfer sind in der Regel keineswegs Faulpelze oder Drückeberger. „Es sind (häufig) Mitarbeiter, die sich jeder Chef theoretisch wünscht“, sagt Lothar Drat „Typische Opfer identifizieren sich mit dem Betrieb, sind fleißig und kreativ.“ Durch ihre Beflissenheit schließen sie sich (u.U.) aber von der Gemeinschaft aus. Drat: „Diese Entwicklung erkennen Mobbing-Opfer (oft) zu spät. Sie wiegen sich wegen ihrer Leistungen in Sicherheit und ignorieren die (Früh-) Signale drohender Konflikte.“

Uda K., Sekretärin am Arbeitsgericht in Pforzheim, beherrscht ihren Job geradezu

meisterhaft: Rank 15 bei der Weltmeisterschaft im Stenografieren und Tippen.

Ihr Mobbing- Schicksal begann damit, dass sie den Text eines sehr unsicheren Richters ungefragt korrigierte. Wie gedemütigt der sich dadurch fühlte, bemerkte die selbstbewusste Frau gar nicht. Auch nicht, als der Jurist im Kollegenkreis schimpfte und andere Sekretärinnen begannen, Uda K. zu schneiden. Als der Richter Monate später eine zwölfseitige Beschwerde über Uda K. an den Direktor schickte, war es für Schlichtungsversuche längst zu spät.

## **DER LÄCHERLICHE KONFLIKT**

eskalierte. Uda K. wurde der Sabotage beschuldigt Sie soll am Computer manipuliert haben. Man nahm ihr den PC und die Büroschlüssel weg. Sie zog mehrfach vors Arbeitsgericht. Jetzt will ihr Chef sie zum Gesundheitstest schicken. Ihr Verhalten deutete „auf das Vorhandensein psychischer Störungen“ hin. Unter den Kollegen ist die 58-Jährige inzwischen isoliert. Den Job (Teilzeit für 1000 Mark netto) hat Uda K. finanziell eigentlich gar nicht nötig. Ihr Mann verdient gut als Marketing-Manager. Doch aufgeben würde sie nie: „Mir geht es um die Gerechtigkeit.“

„Es gibt Mobbing-Opfer, die leben nur noch dafür, sich zu rehabilitieren“, sagt Stressforscher Zapf. „Die haben ihr Schicksal zum Beruf gemacht und stürzen sich oft noch mehr in Unglück.“ Einige verlieren Freunde und Familie. In Stuttgart lief wochenlang ein Mann

mit einem Sandwich-Plakat durch die Stadt:  
„Mein Betrieb  
hat mich kaputtgemacht.“ Seit dieser Aktion  
(es war ein Akt, den er ständig wiederholte)  
will die Verwandtschaft nichts mehr mit ihm zu  
tun haben. Die meisten Betroffenen leiden  
jedoch im Stillen. Sie kündigen innerlich,  
kapseln sich  
ein und arbeiten nur das Nötigste, um nicht  
aufzufallen und bloß keine Fehler zu machen.  
Die Rechnung geht kaum auf. Wer einmal als  
Opfer ausgeguckt ist, bleibt es. Gerade, wenn  
im Kollegenkreis gemobbt wird. „Das ist häufig  
in Organisationen der Fall, wo hoher Korpsgeist  
herrscht“, erklärt Zapf. „Wer den Eindruck  
erweckt, nicht richtig dazuzugehören, wird  
schnell als Nestbeschmutzer abgestempelt.“  
Dieses Schicksal trifft viele Frauen bei der  
Polizei. Dass sie immer öfter auspacken, hat  
ihren Ruf in der Männerdomäne nicht gerade  
verbessert. Jetzt gilt erst recht: „Frauen  
machen nur Ärger.“ Die Quälereien sind an  
Gemeinheit kaum zu überbieten. Einer  
Sekretärin des Münchner  
Sondereinsatzkommandos hatten Kollegen den  
Telefonhörer mit Silbernitrat eingerieben. Die  
Substanz wird zum Präparieren von  
Geldscheinen benutzt. Wer sie berührt, dessen  
Finger werden verätzt und färben sich schwarz.  
Die Sekretärin bekam schwarze Ohren – und  
erstattete Anzeige.  
Silke F., Kripobeamtin aus Hessen, wurde von  
ihren Kollegen so drangsaliert,  
dass sie sich versetzen ließ und jetzt lieber 100  
Kilometer zur neuen Dienststelle fährt. Vorher  
war die 27-Jährige im Rauschgiftdezernat.  
Eigentlich ihr Traumjob,  
den sie nur wegen hervorragender

Beurteilungen bekommen hatte. Als die Kollegen erfuhren, dass Silkes Beziehung gerade beendet war, gab's sofort eindeutige Angebote. „Auch von Familienvätern“, erzählt die attraktive Blondine. „An einem Tag lagen fünf Zettel mit Telefonnummern auf meinem Schreibtisch.

Die habe ich in den Papierkorb geworfen. Da war ich unten durch. Der Terror ging so weit, dass mein neuer Freund anonyme Anrufe bekam: „Was willst du eigentlich mit der Schlampe? Die liegt mit einem anderen Kerl im Bett.“

Jede vierte Polizistin fühlt sich von Kollegen oder Vorgesetzten angemacht, hat eine Studie in Nordrhein-Westfalen ergeben. Die Mehrzahl der männlichen Beamten meint zwar, sexuelle Belästigung sei Machtmissbrauch, im Alltag schlägt sich diese Auffassung aber offenbar nicht nieder. Ein Inspektionsleiter aus Lindau gab vor versammelter Mannschaft folgenden Tipp zum Umgang mit einer Beamtin: „Sollte das Huhn gegen einen Streifenkollegen aufmucken, so sollte dieser wortlos ein Lineal von mindestens 30 Zentimeter Länge ergreifen und dem Huhn ordentlich eine auf die Brezel verpassen.“

**EINE CHANCE**, in Ruhe gelassen zu werden, haben vor allem Frauen, die schon beim ersten sexuellen Übergriff verbal oder körperlich zurückschlagen. Das ergab die Untersuchung in NRW. Die Belästigungen öffentlich zu machen bringt hingegen wenig: während nur in acht Prozent der Fälle disziplinarische Maßnahmen gegen die Täter eingeleitet werden, beklagt ein Viertel der betroffenen Frauen hinterher berufliche Nachteile. Im Februar erschoss sich

eine 22-jährige Polizistin aus München, weil sie den Terror nicht mehr aushielt.

„Mobbing ist der Grund für jeden sechsten Suizid“, sagt VPSM-Chef Drat. In Pfullingen nahm sich kürzlich ein 33-jähriger Filialleiter das Leben. Ihm war gekündigt worden, weil er von seinem Dienstapparat Sex-Hotlines angerufen haben soll. In seinem Abschiedsbrief beteuerte der Mann, dass er nie eine 0190-Nummer gewählt habe.

## **„Sind gezielte Kampagnen“**

Veranstaltung von ÖTV und AsF  
zu Mobbing / Unternehmenskultur

Das Thema „Mobbing“ werde in den Medien gerne bagatellisiert, begann Kirsten Rohleder-Oswald ihren Bericht über „Psychosozialen Stress am Arbeitsplatz“. Daß die Problematik aktueller ist denn je, zeigte der große Zuspruch zu der gemeinschaftlich von ÖTV- und AsF-Frauen organisierten Veranstaltung im Gerd-Laubner-Haus. „Was kann ich denn bloß tun?“ fragte eine Frau verzweifelt. „Es gibt keine andere Stelle in unserem Haus, wohin ich mich versetzen lassen könnte.“ Und kündigen, ist bei der heutigen Arbeitsplatzsituation riskant, zumal gemobbte Leute nach monatelanger Isolierung, Verhöhnung, Diskreditierung oft so krank seien, daß sie bei einem Vorstellungsgespräch kaum Chancen hätten, ergänzte die Expertin.

Die Diplompsychologin beschäftigt sich schon seit einigen Jahren intensiv mit der Mobbingforschung und arbeitet im Wiesbadener Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing. Sie zog in ihrem ausführlichen Referat klare Grenzen: Mobbing sei nicht zu verwechseln mit Konflikten, wie sie immer mal auftreten unter Kollegen, es handle sich

vielmehr um eine gezielte Kampagne, die sich über lange Zeit in großer Regelmäßigkeit abspiele. Oftmals um Mitbewerber aus ihrer Position zu drängen. Nicht nur die Gemobbten erleiden große gesundheitliche Schäden, sondern auch das Unternehmen selbst, führte die Referentin aus. Denn selbst wenn der Gemobbte das Handtuch werfe, sei mit dem nächsten Fall schon bald zu rechnen. Während sie dem einzelnen riet, schnell Unterstützung zu suchen, mahnte Rohleder-Oswald auch einen gesellschaftlichen Wertewandel an. Wichtigster Ansatzpunkt allerdings sei eine Verbesserung der Unternehmenskultur, angemessene, ausgeglichene Verteilung der Arbeiten, breiter Informationsfluß, Vertrauenspersonen, Einschalten von Vermittlern.

[AZ Alzey 06/96](#)

## Gesprächskreis speziell für Mobbing-Opfer gedacht

ig)

Ab Juni neues Angebot im Landkreis / Etliche Menschen leiden unter Psychoterror am Arbeitsplatz. Die psychosozialen Beratungsangebote im Landkreis werden demnächst um ein weiteres Angebot ergänzt.

Ab Juni veranstaltet der „Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing“ (VPSM) einen von Fachleuten geführten Gesprächskreis, der für Mobbing-Opfer gedacht ist.

„Mobbing am Arbeitsplatz ist eine konfliktbelastete Kommunikation unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen“, erklärt die Sprecherin des Vereins im AZ-Gespräch. Eine Person sei dabei immer unterlegen und werde mit bewussten oder unbewussten Ziel angegriffen, das Opfer auszustoßen. „Das Opfer erlebt dies als schlimme Diskriminierung und die ständigen Angriffe schlagen früher oder später auf die körperliche und geistige Gesundheit. Die Sprecherin weiß, wovon sie spricht. Schließlich ist sie Selbst Opfer geworden, wechselte die Arbeitsstelle. Deshalb möchte sie auch

ungenannt bleiben. „Wenn dieser Albtraum endlich vorbei ist, möchte man eben verhindern, dass er sich wiederholt“.

Die Ursachen seien vielfältig, erklärt die Sprecherin. Da sei das Versagen, von Vorgesetzten oder die inhaltlich und zeitlich schlechte Aufteilung von Arbeit. Die Folgen für den Arbeitgeber seien unter anderem die Verschlechterung des Betriebsklimas nebst sinkender Motivation der Mitarbeiter, erhöhte Kosten durch Fehlzeiten und Qualitätsminderung. ... „Die Menschen, die zu *uns* kommen, sind oft in einer schlimmen Verfassung“, berichtet die Vereins-Sprecherin. Selbst beim Arbeitsplatz-Wechsel gehe der durch das Mobbing entstandene schlechte Ruf des Arbeitnehmers voraus. Oft helfe da nur Weiterbildung oder ein Berufswechsel. Der Verein hilft auch bei Wiedergutmachungsansprüchen gegenüber dem ehemaligen Arbeitgeber. „Das meiste Mobbing finden wir im öffentlichen Dienst, in Verwaltungen und Schulen.“ Auch hier schaltet sich der *Verein* vermittelnd ein.

Hauptstandort des VPSM ist Wiesbaden.

## **Mobbing-Alarm! Gegen 1,5 Mio. Deutsche**

Mobbing kann jeden Treffen: den Chef, die Sekretärin, den Faulpelz

Verleumdungen, Intrigen, sexuelle Belästigung - Mobbing! Treffen kann es jeden. 1,5 Millionen Menschen leiden schon darunter....

Wie Gerlinde M. (53). Faul, vergesslich und schusselig soll sie gewesen sein. Sie war mal Chefsekretärin. Fleißig, gewissenhaft, bei Kollegen beliebt. Sie arbeitete 20 Jahre in einem renommierten Hamburger Dienstleistungsunternehmen.

Dann, vor 18 Monaten, die Wende. Gerlinde M. bekam eine neue Kollegin: **„Sie hat mich angeschwärzt“!** Termine soll sie vergessen haben. Akten falsch einsortiert. **„Dabei stimmt das gar nicht.“**

Doch bald merkte Gerlinde M. dass auch andere Kollegen auf Distanz gingen. Sie wurde nicht mehr gefragt, mit in die Kantine zu gehen, auf dem Flur nicht mehr begrüßt. Als die langjährige Kraft die Neue zur Rede stellen wollte, wurde sie zur Strafe zum Chef zitiert. **„Von da an konnte ich nicht mehr richtig schlagen, hatte Alpträume, häufig**

**Migräne.**“ Schließlich wurde sie mehrere Wochen krank. Als genesen war, wurde sie zum Hauspost-sortieren versetzt. Sie kündigte. Die neue Kollegin hatte sie erfolgreich „rausgemobbt“.

### **Was ist Mobbing?**

Beim Mobben leiden Beschäftigte monate-, manchmal jahrelang unter den Schikanen von Chefs oder Kollegen. Die Opfer werden systematisch gequält - mit Drohbriefen, Verleumdungen, Sabotage. **Einziges Ziel: Das Mobbing-Opfer fertig zu machen.**

Experten schätzen, dass in Deutschland bereits 1,5 Millionen Beschäftigte gemobbt werden.

Mobbing - ein neues Wort für eine alte Sache. **„Gerade wenn der Arbeitsmarkt kleiner wird, muss um jeden Job hart gekämpft werden“**, sagt Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing.

### **Wer wird Mobbing-Opfer?**

Es kann jeden treffen. Den Chef genauso wie die Sekretärin. Den Ehrgeizigen genauso wie den Faulpelz. Dieter Zapf, Psychologe an der Frankfurter Universität, ist überzeugt: **Niemand ist zum Mobbing-Opfer oder -täter geboren. Aber es gibt bestimmte Risikofaktoren:** Chefs mit mangelndem Selbstbewusstsein fühlen sich von starken Untergebenen bedroht. Außenseiter werden eher zu Opfern. Aufstrebende stören mit ihren Ehrgeiz das soziale Klima.

## **Wer mobbt am meisten?**

In nahezu der Hälfte aller Mobbingfälle drangsaliert der Chef persönlich seine Mitarbeiter - das sogenannte Bossing (engl. Boss = Chef). In **Krankenhäusern**, wo der Kostendruck hoch und der Stellenabbau groß ist, wird siebenmal häufiger gemobbt als an anderen Arbeitsplätzen.

Bei der **Polizei** leiden besonders Frauen unter dem Druck der Kollegen. In Nordrhein-Westfalen fühlt sich jede vierte Polizistin von Kollegen angemacht.

## **Was sind Folgen von Mobbing?**

Die Gemobbten verlieren zuerst den Spaß an ihrer Arbeit. Dann ihre Gesundheit und zuletzt ihren Job. Ihre Krankheiten reichen vom Kopfschmerz bis zum Nervenzusammenbruch. Manches Opfer sieht als einzigen Ausweg nur den Selbstmord. **Schätzungsweise 20 Prozent aller Selbsttötungen gehen auf Mobbing zurück.** Dabei schadet das Mobbing nicht nur dem Opfern. Auch die Volkswirtschaft trifft es hart.

[Von der Macht der Gewöhnung an Wertewandel Lothar Drat 01.05.2008](#)

**Von der Macht der Gewöhnung an Wertewandel  
Macht und Gewalt am Beispiel des Modebegriffs  
Mobbing!**

**1945**  
**Nie wieder Krieg!**

**2002-2008**  
**Unsere Sicherheit wird am Hindukusch**  
**verteidigt!**

Ich bin dann mal weg:  
Von der Macht der Gewöhnung an Wertewandel  
Macht und Gewalt  
am Beispiel des Modebegriffs Mobbing!

1995 - 2008

In den vergangenen 12 Jahren unserer Arbeit  
vermerkten wir neben sehr positiven  
Gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen leider  
auch einen sehr bedenklichen Trend.

Politiker und weitere Personen die im  
Rampenlicht stehen, bemühen sich  
immer häufiger -ihren Ausführungen- mit dem  
Zusatz der 3 Wörter:  
"Das ist Mobbing"  
eine besondere Wirkung zu verleihen.

Unterhalb des Rampenlichtes treffen Ärzte,  
Lehrer, Rechtsanwälte  
immer häufiger auf Patienten, Schüler und  
Mandanten die sich  
irgendwie gemobbt fühlen.

Während sich Prof.Dr.Dr. Heinz Leymann noch  
1995 furchtbar darüber ärgerte,  
dass seine langjährigen und seriösen  
Forschungsergebnisse zum Thema Mobbing  
von einigen Fachpersonen abqualifiziert

wurden, konnte er sich über ein enormes Medien-Interesse am Thema Mobbing erfreuen.

Diese zunehmende Öffentlichkeit führte zu einer Sensibilisierung und spätestens seit 2001 in eine Richtung, in der der Begriff Mobbing immer stärker zu einem nichts- oder wenigstens Modebegriff degenerierte. Höhepunkt dieser Entwicklung war und ist wohl die Maischberger-Sendung im Jahre 2007.

An dieser, sich langsam ins Negative wendenden Entwicklung konnten und wollten wir uns nicht gewöhnen.

Gestresste Medien-Mitarbeiter sollten vielfach in 5 Minuten einen guten Artikel zum Thema: "Mobbing" schreiben oder eine Sendung vorbereiten und trafen in den Jahren 2000 - 2008 zunehmend bei ihren Recherchen und Vorbereitungen auf Menschen, die irgendwie betroffen waren und auf sich selbst Ernante oder tatsächliche Experten, die zusammen sehr häufig eher vorhandene Vorurteile schürten.

Trotz den weit über 200 Interviews, die wir in den vergangenen Jahren mit den Medien-Vertretern führten, konnten wir hieran nur wenig ändern.

(Ausschnitte mit Überarbeitungen [finden sie hier](#)).

Das Thema Mobbing wurde als Markt erkannt und  
Kliniken, Rechtsanwälte, Psychologen,  
Mediatoren, Psychotherapeuten  
Organisationen, Institutionen  
bemühten sich um persönliche und inhaltliche  
Bestätigung und  
Marktanteile und Präsenz in den Medien.

Extrem von Mobbing-Betroffene fühlten sich  
zunehmend von tatsächlichen oder  
vermeindlichen  
Fachkräften der Mobbing-Szene  
im Stich gelassen und begannen ihre eigene  
Öffentlichkeit  
vorwiegend im Internet herzustellen.

So entstand eine Vielzahl von Internet-Seiten  
und Web-Foren  
von Betroffenen, mit teilweise sehr wertvollen  
und innovativen Inhalten.

Gleichermaßen addierte sich kurze Zeit später  
zu der schon vorhandenen  
Konkurrenz der Experten um Marktanteile nun  
auch eine beginnende  
bei den Betreibern dieser Web-Seiten.

Mit Abstand betrachtet, konnten dann  
zunehmend Merkwürdigkeiten und  
nahezu kriegerisch anmutende  
Auseinandersetzungen beobachtet  
werden, die ihrerseits in der Internet-  
Öffentlichkeit Irritationen

produzierten und erneut gängige Vorurteile bestätigten und in Folge zur Entwertung des Begriffs Mobbing beitragen.

### **12 Jahre VPSM-Beratungsstelle Balance**

Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing, e.V. Wiesbaden

### **Ich bin dann mal weg**

Hape Kerkelings Buch wurde fast 3 Millionen Mal verkauft. Laut Forsa (Stern 16/08) können sich 38% der Arbeitnehmer einen Ausstieg auf Zeit vorstellen. In Umfragen spricht sich regelmäßig eine Mehrheit für einen Abzug der Bundeswehr aus Afghanistan aus. In den USA sind 48 Millionen Menschen nicht krankenversichert (Weltspiegel, 6.4.08) Sieht China (Olympiade / Tibet) in der Vermeidung von Demokratie einen Modernisierungsbeschleuniger? Ist der erreichte europäische Lebensstandard global lebbar? Die Vereinten Nationen gehen davon aus, dass wir bis 2010 weltweit 50 Millionen Flüchtlinge haben. Irak... Jung gegen Alt? ... Arm gegen Reich? ...

Hinter den Fassaden der schönen neuen Weltwirtschaft spielen sich zunehmend Tragödien ab. Lebensläufe und Hoffnungen werden zerstört.

Die Kosten für die Neuorganisationen zahlen häufig die abhängig Beschäftigten.

Auch im Dienstleistungssektor ist Ernüchterung eingeleitet. Die elektronische Revolution hat hier bis vor kurzem noch sicher geglaubte Arbeitsplätze vernichtet.

Massenentlassungen bei Banken und Versicherungen als Folge der umfassenden Automatisierung verschärfen die allgemeine Krise der Arbeit. Das trifft besonders die Dienstleistungsmetropole Frankfurt.

Die neue Unternehmensstruktur heißt „Lean-Management“. Das bedeutet schlankes, kostengünstiges Wirtschaften mit möglichst wenig Personal. Dazu gehört auch die Vereinzelnung der Mitarbeiter. Soziales Leben im Betrieb, Gespräche unter Kollegen, eine gemeinsame Tasse Kaffee, all das verursacht Kosten, weil es von der Arbeitszeit abgeht. Die logische Folge - unter dem Druck des wirtschaftlichen Überlebenskampfes werden aus Kollegen also schnell Feinde. Es wird gemobbt. Flexibilität und Killerinstinkt sind oft gewünschte Attribute, die aus einem Angestellten einen guten „Angestellten machen.

Hier zählen nicht mehr Vertrauen, menschliche Bindungen oder das Gefühl der Zugehörigkeit, hier zählt alleine der Erfolg. Die neue Unternehmenskultur produziert einen harten und explosiven Egoismus, der zwangsläufig zum Machtkampf Mensch gegen Mensch führt

und damit einem hohen Maß an Leid und Unglück produziert.

Ein mieses Betriebsklima mindert die Arbeitsleistung. Aber auch dafür gibt es eine Therapie und auch sie kommt aus Amerika. Motivationsseminare schießen wie Pilze aus dem Boden. "Allein der Wille macht's"... heißt die Botschaft solcher Seminare und es liegt alles nur an dir. Dein Glück, dein Erfolg - Alles ist machbar, wenn du nur daran glaubst. Manche, die daran glauben, gehen noch einen Schritt weiter: Boxtraining für Manager ist der neuste Trend, um sich hart zu machen für das Berufsleben. Ein verhängnisvoller Weg, der allein auf das K.O: des Anderen zielt. Solches Verhalten ist wirtschaftlich kurzfristig.

Vom Gegenwärtigen Zeitgeist sind selbst die Kirchen nicht ausgenommen. Auch dort hat der unternehmerische Geist Einzug gehalten.

Neue Management-Methoden, Neu-Strukturierungen des Arbeitsablaufs, alles soll effizienter werden, um die Arbeitskosten zu drücken. Das verursacht bei vielen Mitarbeitern Dauerstress. Der beste Nährboden für Mobbing.

Sozialpsychologe Prof.Dr. Harald Welzer beschreibt in seinem neuen Buch "Klimakriege" die Macht der Gewöhnung an sich langsam ins Negative wendende Entwicklungen u.a. wie folgt: "... dass sich die Wahrnehmung

zusammen mit der Wirklichkeit verändert, in der man lebt ... Man stelle sich vor im April 1933 hätten in Deutschland Deportationen von Juden stattgefunden ... undenkbar ... das hätten die Leute nicht akzeptiert ... Acht Jahre später stehen diesselben Leute auf der Straße und winken ... völlig normal ... ein extremer Wertewandel ... und die Leute halten sich immer noch für genauso gute Menschen wie zuvor.

### **Gewalt und Mobbing**

Es wird immer auch eine rationale Begründung für den Einsatz von Gewalt gefunden. Oft liefern gefühlte Bedrohungen die Legitimation für den Beginn einer Gewaltspirale.

Mobbing beschreibt einen komplexen psychosozialen Prozess in dem ein Mensch systematisch, über einen längeren Zeitraum, gezielt, insbesondere psychischer Gewaltanwendung ausgesetzt ist.

Während in einigen wenigen Fällen der Eigenanteil zu Beginn des Mobbing-Prozesses beim zukünftig Betroffenen nicht unerheblich sein kann, entwickeln sich diese Prozesse überwiegend innerhalb von Rahmenbedingungen mit einem vielfältigen Ursachen- und Folgenbündel.

Ebenso kann auch solch ein Prozess in  
Ausnahmefällen  
das Ziel verfolgen  
einen Menschen mit psychischer  
Gewaltanwendung  
endgültig "zu erledigen"!

So bewegt sich die Begrifflichkeit Mobbing in  
der Praxis  
zwischen den Eckpunkten:  
Entgleisung von Konflikten / Unfallcharakter  
und im Einzelfall Ruf-Mord!

Nach wie vor erkranken ca. 10% der  
Betroffenen ernsthaft.

Jeder sechste Suizid hat einen Mobbing-  
Hintergrund.

Mobbing wird von der Mehrheit der  
Bevölkerung  
nicht nur aus ethischen Gründen abgelehnt.

Mobbing ist ein enormer betriebs- und  
volkswirtschaftlicher  
Kostenfaktor.

Aus diesem Blickwinkel betrachtet  
verbietet es sich grundsätzlich Betroffenen und  
Beteiligten  
einfache Lösungsmuster / Rezepte anzubieten  
obwohl der Hunger danach  
verständlich ist.

Lothar Drat

14.04.08

## **Leistungsorientierung und Gerechtigkeit - ein Gegensatzpaar ?**

Nein, wir dürfen und können uns durchaus  
mehr Leistungsorientierung und  
mehr Gerechtigkeit erlauben!

## **Werte, Neid und Gewalt am Arbeitsplatz**

Der notwendige Weg vom destruktiven Neid  
zum konstruktiven Dialog  
zur Reduzierung und Überwindung  
der zunehmenden Gewaltbereitschaft  
kann nicht ausschließlich über die  
Verteilungsdebatte  
geführt werden.

Nicht nur weil nicht selten die Reichsten in  
unserer Gesellschaft  
zugleich auch die destruktiv Neidischsten sind.

Die Eskalation von Gewalt  
in der Arbeitswelt  
Sabotage Intrigen Mobbing Rufmord  
trifft Besserverdienende Führungskräfte  
ebenso wie Hartz IV - Empfänger  
in ihrer Privatsphäre.

Eine uralte Weisheit besagt:  
"Eine Lüge geht bereits um die Welt  
während sich die Wahrheit  
erst die Stiefel anzieht"

Von destruktivem Neid besessene  
und nicht selten wenig Leistungsbereite  
nutzen zunehmend und enthemmter die  
Vorteile  
dieser Weisheit durch eine solche Form des  
Mobbings  
der gezielten psychischen Gewaltanwendung.

So stehen selbst die besten Führungskräfte  
und Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen in  
Unternehmen Institutionen und Parteien  
ein wenig hilflos der Mahnung  
Albert Einsteins gegenüber:

"Die Welt ist viel zu gefährlich, um darin zu  
leben -  
nicht wegen der Menschen, die Böses tun,  
sondern wegen der Menschen,  
die daneben stehen und  
sie gewähren lassen."

Während wir in unserer Geschichte wohl  
zunehmend  
diesen Typus Mensch produzieren  
der sich in Sätzen wie:  
"Die Steigerung von Feind ist Parteifreund"  
widerspiegelt  
erscheint es dementsprechend zwingender  
präventiv hierzu  
Maßnahme-Pläne zur  
Erkennung und Vermeidung  
potentieller Gewalteskalationen wie u.a.  
\* Sabotage \* Rufmord \* Mobbing \* Amokläufe  
zu entwickeln!

Nach 12 Jahren und 15.000 Stunden  
Gemeinnützig

Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatung  
\*Coaching \*Schlichtung \*Mediation  
\*Fortbildung

erkennen wir bei den Beteiligten auf allen  
Hierarchie-Ebenen  
Betroffene von zunehmenden  
psychosozialen Stress und Mobbing.

Diese werden wir gerne auch weiterhin in ihren  
Bemühungen der Prävention  
und auch als "externe Feuerwehr" unterstützen  
- auf der Basis von  
Leistungsorientierung  
Respekt, Achtung und Solidarität  
gegen vermeidbaren psychosozialen Stress und  
Mobbing.

Es ist an der Zeit,  
den Modebegriff Mobbing  
zu entzaubern  
und substantiiert den auch  
dahinterstehenden  
Dialog  
über Werte, Normen, Traditionen  
Milieu und ggf. Glaubensvorschriften  
in unserer multikulturellen Wirklichkeit  
im Kontext der Globalisierung  
zu fördern.

Wir denken, dass im Rahmen der permanenten  
Veränderung  
von Wirklichkeit  
und insbesondere durch die Zunahme der  
Geschwindigkeit  
der Entwicklung dieser Prozesse  
wir nach wie vor stolz darauf sein können,  
dass es diesen Dialog

wie auch immer  
gibt  
und verteidigen / fördern ihn,  
im Rahmen einer Entwicklung des  
Verlustes und / oder brüchig werdens  
von z. T. unersetzbarer Werte  
wie: Respekt, Achtung, Solidarität und ein  
wenig Zivilcourage.

Sehen Sie hierzu auch unseren Bereich  
[Projekte](#).

Martin Walser zu Günter Grass:  
"Wir leben in einem Klima der schnellen  
Unterstellungen  
und Rufmordungen"  
(ZDF: Aspekte, 16.08.06)

Wenn der Kampf um Macht  
wichtiger wird,  
als der um Inhalte / Zielsetzungen  
geht dies auf Kosten  
der Qualität  
und des  
Leistungsergebnisses.

So erhöht sich zu dem die Unfallgefahr  
einer Unternehmung, Institution, Partei ...;-  
reduziert sich ihr positives Image  
werden einzelne Zielscheibe psychischer  
Gewaltanwendung,  
müssen viele erheblich mehr arbeiten,  
während an den eigentlichen Baustellen  
(Arbeitsaufgaben / Problemen)  
weniger Leistung erfolgt,  
Wettbewerbsnachteile und  
Arbeitsplatzunsicherheit  
entstehen.

Führungskräfte / Arbeitnehmervertreter  
haben in diesem Kontext  
die schwierige Aufgabe  
den Kostenfaktor  
Angst  
- für sich selbst und alle Mitarbeiter -  
zu reduzieren.

Wir unterstützen Sie gerne!

Lothar Drat  
Koordinator des VPSM-Fachverbundes der  
unabhängigen Arbeitsplatzkonflikt- und  
Mobbingberatungsstellen / Experten  
02.04.2008

# Mobbing-Definition / Diagnose

[Altenpflege 07/01](#)

## Keiner wird gewinnen

von Lothar Drat

**Mobbing ist kein Kavaliersdelikt. Das systematische Schikanieren von Mitarbeitern und Kollegen führt bei den Betroffenen zu Krankheit und Depression. Aber auch das Team und die Einrichtung leiden, wenn ungelöste Konflikte ein bedrohliches Ausmaß annehmen.**

Im Unterschied zu normalen Konflikten am Arbeitsplatz sind von Mobbing Betroffene über einen längeren Zeitraum systematisch betriebenen Angriffen, Demütigungen, Beleidigungen und psychischer Gewaltanwendung ausgesetzt.

Im Durchschnitt ist jeder vierte Mitarbeiter einmal im Berufsleben von solch einem Prozess betroffen. Im Sozial- und Gesundheitswesen ist das Risiko allerdings noch höher, gemobbt zu werden.

Unabhängig von der Ausgangsposition gerät der oder die Betroffene in aller Regel in die Unterlegenheit und verliert als Folge des Prozesses

häufig weit mehr als nur den Arbeitsplatz.

Mobbing bezeichnet also einen komplexen psychosozialen Prozess mit vielfältigen Ursachen und Folgen. Als Ursachen-Bündel erkennen wir zumeist Störungen in den Bereichen der Arbeitsorganisation, der Leitung und Supervision der Arbeit und in der Sozial- und Handlungsdynamik der Gruppen. Daneben spielen Persönlichkeitsanteile aller Beteiligten und auch ungünstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen –wie etwa die Zunahme der Gewaltbereitschaft– eine nicht unerhebliche Rolle.

### **Psychoterror mit Folgen**

Mobbing ist ein Prozess, dem sehr häufig ein Konflikt vorausgeht, der lange ignoriert, geduldet oder sogar gefördert wurde. Im Rahmen eines fehlenden oder schlechten Konfliktmanagements entsteht ein fließender Übergang zum Mobbing-Prozess, der in aller Regel aus Formen psychischer Gewaltanwendung –also indirekten Angriffen– besteht.

Mobbing und Psychoterror addieren sich dann häufig mit Über- und Fehlgriffen der Personalverwaltung. Rechts- und Machtübergriffe führen zum Abschluss aus der Arbeitswelt, oftmals einhergehend mit einer ärztlich-psychotherapeutischen Stigmatisierung auf Grund der Verwechslung von Ursache und Wirkung.

Die Folgen sind unter anderem:

*Für die Betroffenen:*

\* lang anhaltender und ständig zunehmender Stress mit adäquaten psychosomatischen, psychischen und ggf. körperlichen Erkrankungen;

\* im fortgeschrittenen Stadium ernsthaftere Erkrankungen (posttraumatische Belastungsstörungen mit Gefahr des Übergangs in generelle Angststörungen), die zu andauernden und zum Teil nicht mehr umkehrbaren Persönlichkeitsveränderungen führen können;

\* Verlust des Arbeitsplatzes und ggf. der Arbeitsmarktverwertbarkeit;

\* Beeinträchtigung und/oder der Verlust privater Beziehungen.

*Für den Arbeitgeber:*

\* Verschlechterung des Betriebsklimas;

\* Minderung der Motivation und Leistungsbereitschaft und Reduzierung von Kreativität und Initiative;

\* Schädigung des Ansehens;

\* Erhöhte Kosten durch Fehlzeiten, innere und tatsächliche Kündigung (steigende Fluktuation / Einarbeitung neuer Mitarbeiter)

### *Für die Gesellschaft:*

- \* Beträchtliche Mehrkosten zu Lasten der Versicherungsträger und Steuerzahler;
- \* Die Zunahme der Verrohung im zwischenmenschlichen Umgang und folglich im gesamtgesellschaftlichen Rahmen.

In Abgrenzung zu anderen Konflikten ist Mobbing ein Ausdruck innerbetrieblich eskalierter Konflikte, bei denen nahezu alle verlieren. Bei denen auf die Dauer einzelne Personen deutlich unterliegen. Und bei denen ein sichtbarer Streitgrund, der rational zu lösen wäre, nicht oder nicht mehr erkennbar ist.

Wo systematisch gemobbt wird, entstehen Stress, Nervosität, Krankheit und innere oder tatsächliche Kündigung. Und das nicht nur bei den direkt Betroffenen.

### **Werteverlust der Gesellschaft**

Persönlichkeitsmerkmale oder Charaktereigenschaften des Betroffenen fließen zwar in den Prozess ein, sind aber nicht die Ursache für einen Mobbing-Prozess.

Grundsätzlich kann also jeder „Mobbing-Opfer“ werden. Auffallend jedoch ist der hohe Anteil von

Betroffenen, die nicht selten ihre ausgeprägte Loyalität jahrelang unter Beweis gestellt haben, sich als besonders kreativ, innovativ und leistungsorientiert erwiesen haben.

Während in mehr als jedem zweiten Fall der Vorwurf erhoben wird, der oder die Betroffene sei psychisch krank (52 Prozent), rangieren das gezielte Verbreiten von Gerüchten (76 Prozent) und die bewusst falsche und kränkende Beurteilung der Arbeitsleistung (80 Prozent) in den oberen Rängen der Mobbing-Handlungen.

Betrachtet man Mobbing mehr aus dem Focus der Forschungsarbeiten zum Thema „Gewalt“, rückt der Verfall von Werten, Normen, Traditionen, Milieus und Glaubensvorschriften in den Vordergrund. Ehemals gültige und immer noch unverzichtbare Werte wie Respekt, Achtung, Solidarität und Zivilcourage werden zunehmend von „heiligen, systemtragenden Werten“ wie Erfolg, Stärke und Überlegenheit ersetzt. Personen mit höherem Bildungsniveau neigen in diesem Rahmen eher zu psychischer Gewaltanwendung.

Kostendruck, knapper werdende Mittel und die nachlassende Bereitschaft zum Dialog produzieren Stress und Verunsicherung für alle Beteiligten. Ein guter Nährboden für Mobbing, wenn sich dann noch geringe Führungskompetenzen und mangelnde Transparenz z. B. mit der Einführung neuer Management-Methoden paaren. Doch Mobbing ist kein unabänderliches Übel.

Im Bereich der Prävention können schon Informations-Veranstaltungen sensibilisieren und somit verändernd wirken. In Fortbildungen bietet z. B. der „Verein gegen psychosozialen Stress und

Mobbing“ zielgruppenorientierte Schulungen an, in denen sich theoretische Kenntnisse immer wieder mit Übungen an und zu authentischen Fällen abwechseln.

Diese Grundlagenseminare sind zugleich auch der mögliche Einstieg in die Weiterbildung zum Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberater.

In dieser werden medizinische Sichtweisen für die Arbeit mit Betroffenen durch Fachärzte für Allgemeinmedizin, Neurologen/Psychiater und Fachärzte für psychotherapeutische Medizin vertieft und klinische Konzepte der stationären Arbeit mit Betroffenen vorgestellt. Notwendige juristische Kompetenzen vermitteln Anwälte. Erprobte Mobbingberater hinterfragen das gemeinsam vorhandene Know-how, um es weiter zu entwickeln. Praktische Erfahrungen werden parallel durch begleitete Erstberatungen, Prozessbegleitungen oder die Teilnahme an Schlichtungs-, Vermittlungs- und Mediationsverfahren erworben.

Je nach Ausgangssituation und Wunsch des oder der Betroffenen wird in der Beratung mit begleitenden Ärzten, Juristen und Psychotherapeuten kooperiert. Der Prozess der Beratung und/oder der Berufswegebegleitung kann auch Coaching- bzw. Supervisionselemente beinhalten und den Partner als Mit-Betroffenen einbeziehen.

## **Fair-Play am Arbeitsplatz**

Oberste Priorität in den Bemühungen des „Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing“ hat der Bereich der Schlichtung, Vermittlung, Mediation. Die günstigste Voraussetzung hierfür ist die Einrichtung betrieblicher Anlaufstellen mit dem möglichen Titel „Anlaufstelle für psychische Gesundheit und Fair-Play am Arbeitsplatz“.

Solche Stellen sollten aus je einem geschulten Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter bestehen, die das jeweilige Vertrauen und en Respekt zumindest einer Seite genießen. Daneben sollte eine dritte unabhängige und neutrale Person oder Institution, die von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gleichermaßen als soche anerkannt wird, dieses Gremium vervollständigen.

Betroffene von Arbeitsplatzkonflikten und Mobbing sollten sich wahlweise an eine Person ihres Vertrauens aus dem Gremium wenden können. Auf Wunsch der Betroffenen wird in der Anlaufstelle mit Zweidrittelmehrheit das weitere Procedere geplant und entschieden.

[Wiesbadener Tagblatt 08/06](#)

**Mobbing - ein Begriff wird entzaubert**

Beratungsstelle "Balance" bemüht sich um zielgerichtete Konfliktlösungen am Arbeitsplatz

Lothar Drat, Gründer des *Gemeinnützigen VPSM e.V. in Wiesbaden* und seiner Beratungsstelle "Balance" berät Menschen, die Konflikte am Arbeitsplatz quälen. Mobbing sei das aber nicht immer, erklärt Drat: "Der Begriff muss entzaubert werden".

Foto: RMB / Friedrich Windolf

Vom 17.08.2006

**Jeder sechste Suizid geschieht vor dem "Hintergrund Mobbing". 1,5 Millionen Menschen in Deutschland fühlen sich als Mobbing-Opfer. In der Beratungsstelle "Balance" erarbeiten Psychologen und Pädagogen mit den Konfliktparteien Lösungen. Dabei besteht eine enge Zusammenarbeit mit Juristen und Medizinern.**

Von

Myriam Vosseberg

Der Diplom-Sozialpädagoge Lothar Drat, Gründer und Geschäftsführer der Beratungsstelle, vergleicht seine Arbeit gerne mit der einer "externen Feuerwehr".

Man bemühe sich um eine schnelle und zielgerichtete Lösung der Konflikte. "Wenn es brennt, kommen wir von außen, arbeiten uns nur so weit ein, wie nötig ist, löschen und ziehen uns zurück." Damit unterscheide sich die Arbeit deutlich von der einer dauerhaften Psychotherapie *oder Unternehmensberatung*.

Gegründet hat Lothar Drat die Beratungsstelle "Balance", deren Träger der "Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V." (VPSM) ist, vor *über* zehn Jahren. Er war begeistert von den Forschungsergebnissen des Professors Heinz Leymann, der als Betriebswirt, Arbeitsmediziner und Therapeut eine dreidimensionale Betrachtung des Themas Mobbing lieferte. *Ebenso prägten ihn die ersten deutschsprachigen Forschungsergebnisse von Prof. Dieter Zapf und Klaus Niedl. In diesem Kontext entstand die Grundidee eines Modellprojektes für den Umgang extremer Konflikte am Arbeitsplatz /und deren Lösungen -zunächst focussiert für die Region: Rhein-Main.*

Drat gründete die Beratungsstelle mit der Idee in extremen Situationen einen Lösungsweg bieten zu wollen. In den ersten Jahren sei es außerdem notwendig gewesen, die Öffentlichkeit darüber aufzuklären, das Mobbing typische Krankheitsbilder hervorruft.

"Heute ist Mobbing ein Modebegriff, den man für alles und nichts verwenden kann", erklärt der Sozialpädagoge. Jetzt könne er bei 70 Prozent der Klienten feststellen, dass sie zwar ernsthafte Konflikte am Arbeitsplatz hätten, aber noch kein Mobbing vorliege. Konflikte seien wichtig, weil man sich an ihnen erproben und daran wachsen könne. Ein ernster Streit könne aber auch eine "tickende Zeitbombe" sein. Dann sei es wichtig, den Konflikt zu lösen, bevor er in Mobbing ausartet.

*Im Kontext des Zusammenbruchs der damaligen GpSM / der Wünsche / Hoffnungen der Experten / Pioniere, der ersten Stunde, übernahm Herr Drat im*

*Auftrag dieser Personen (Udo Möckel, Prof.Dr.Dr. Heinz Leymann, Dr.Peter Halama u.a.) die Verantwortung für die Qualitätssicherung einer niveauvollen Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatung. Bei der Umsetzung war ihm insbesondere auch Ute Cornelius, Stuttgart, sehr wichtig!*

Wegen der erfolgreichen Arbeit der Beratungsstelle wurde vor vier Jahren der VPSM-Fachverbund gegründet, dessen *Koordinator* Drat ist. Die Beratungsstelle in Wiesbaden ist die Zentrale dieses freiwilligen Zusammenschlusses von Experten. Dort können Interessierte an Aus- und Weiterbildungsprogrammen teilnehmen, bei denen die Grundlagen der Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatung vermittelt werden.

Experten, wie Psychologen und Pädagogen, können nach einer zweijährigen Weiterbildung eine unabhängige ... Beratungsstelle in einer anderen Stadt gründen. Über den Fachverbund ist der Austausch zwischen den Beratungsstellen möglich. "Durch die Hochkonjunktur des Begriffs Mobbing, ist ein Markt entstanden, auf dem sich jeder Mobbingberater nennen darf", kritisiert Drat. Durch die Ausbildung solle klar werden, was eine *professionelle* Mobbingberatung ausmache, es würden Qualitätsstandards festgelegt und weiterentwickelt.

Der Definition nach ist Mobbing, im Gegensatz zu anderen Konflikten gegen eine bestimmte Person gerichtet, geht über einen längeren Zeitraum und verfolgt systematisch das Ziel jemanden "rauszuboxen", eine berufliche Existenz zu vernichten. "Der Begriff sollte nicht leichtfertig gebraucht werden, da der unberechtigte Vorwurf das perfideste Mobbing sein kann", warnt Drat.

Er Hintergrund ist froh, dass der größte Teil seiner Arbeit sich mit Arbeitsplatzkonflikten beschäftigt. "Wäre ich bei der Polizei, wollte ich mich auch nicht immer mit Leichen beschäftigen wollen."

*Immer* sei das Ziel aber ... eine Lösung zu finden mit der die Parteien leben können. Dazu sei ein Schlichter notwendig, dem beide Seiten vertrauen, oft werden auch Fachleute von außen zu Rate gezogen. "Dabei führt der Psychologe oder Pädagoge Regie, er hält die Fäden in der Hand und baut Brücken zwischen allen Beteiligten", erklärt Drat. Die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Experten sei sehr hilfreich, weil jeder nur das machen müsse, was er am besten könne. Besonders wichtig sei es bei den Beratungen, dass keine Schuldzuweisungen gemacht würden. "Am Ende eines Beratungsprozess tut einem der vermeintliche Täter oft mehr leid als das Opfer." Es komme vor, dass nach der Beratung der vermeintliche Täter längerfristig Unterstützung brauche, zum Beispiel, weil er krankhaft eifersüchtig sei.

Die Beratungsstelle gibt auch Seminare, mit denen Mobbing vorgebeugt werden soll. "Viele Leute wollen in so etwas schlimmes gar nicht reinrutschen, sondern vorher etwas tun, weiß der Geschäftsführer.

Zum Angebot von "Balance" gehört auch Wellness und Entspannung. So sollen Menschen lernen, ein gesundes Leben ohne *und/oder trotz* Mobbing zu führen. Für eine Beratung müssen die Klienten mindestens 50 Prozent der eigentlichen Kosten tragen, das sind 36 Euro. Ausnahmen, zum Beispiel Arbeitslose oder Geringverdiener, müssten nur 30 Prozent, also 22 Euro pro Beratungsstunde bezahlen. Das werde durch Spenden und ehrenamtliche Arbeit finanziert. Laut Drat, muss, um dem Problem Mobbing

entgegenzuwirken, zuerst der Begriff entzaubert werden.

Opfer sollten nicht mehr nur sagen, dass sie gemobbt werden, sondern erklären, was genau mit ihnen passiert, damit nicht mehr jeder Fall von Mobbing über einen Kamm geschert werde. "Mobbing ist nicht immer gleich schlimm, deshalb gibt es kein Rezept dagegen, es muss in jedem Fall anders reagiert werden." Zu verhindern sei Mobbing am ehesten, indem die Gesellschaft langfristig plant, wo sie hin will. Werte, wie Respekt, Achtung, Zivilcourage und Solidarität, die Grundlage unseres Lebens seien, müssten diskutiert und neu verankert werden. Das sei eine Basis, auf der effektiv und ohne Mobbing gearbeitet werden könne. "Diesen Austausch wollen wir im Kleinen fördern, indem wir ihm auf unserer Internetseite Platz geben", so der Plan des Sozialpädagogen.

Hinweise dazu im Internet unter [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de). Kontakt zur Beratungsstelle kann unter der Telefonnummer 9570381 aufgenommen werden.

Den Original - Artikel finden Sie [hier](#)

[Mobbing erkennen und begegnen Lothar Drat 09/06](#)

**Mobbing erkennen und begegnen von Lothar Drat**

## Mobbing

erkennen und begegnen

von Lothar Drat

Koordinator des Fachverbundes der unabhängigen Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatungsstellen / Experten im VPSM und Leiter der Wiesbadener Beratungsstelle „Balance“

Modebegriff Mobbing? Leider ja!

Dennoch ist Mobbing nach wie vor kein Kavaliersdelikt. Das systematische Schikanieren von Mitarbeitern und Kollegen führt bei den Betroffenen zu Krankheit und Depression. Aber auch das Team und die Einrichtung leiden, wenn ungelöste Konflikte ein bedrohliches Ausmaß annehmen.

Im Unterschied zu normalen Konflikten am Arbeitsplatz sind von Mobbing Betroffene über einen längeren Zeitraum systematisch betriebenen Angriffen, Demütigungen, Beleidigungen und psychischer Gewaltanwendung ausgesetzt. Im Durchschnitt ist jeder vierte Mitarbeiter einmal im Berufsleben von solch einem Prozess betroffen. Im Sozial- oder Gesundheitswesen ist das Risiko allerdings noch höher, gemobbt zu werden. Unabhängig von der Ausgangsposition gerät der oder die Betroffene in aller Regel in die Unterlegenheit und verliert als Folge des Prozesses häufig weit mehr als nur den Arbeitsplatz.

Mobbing bezeichnet also einen komplexen psychosozialen Prozess mit vielfältigen Ursachen und Folgen. Als Ursachen-Bündel erkennen wir zumeist Störungen in den Bereichen der Arbeitsorganisation, der Leitung und Supervision der Arbeit und in der Sozial- und Handlungsdynamik der Gruppen. Daneben spielen Persönlichkeitsanteile aller Beteiligten und

ungünstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen – wie etwa die Zunahme der Gewaltbereitschaft – eine Rolle.

### **Psychoterror mit Folgen**

Mobbing ist ein Prozess, dem sehr häufig ein Konflikt vorausgeht, der lange ignoriert, geduldet oder sogar gefördert wurde. Im Rahmen eines fehlenden oder schlechten Konfliktmanagements entsteht ein fließender Übergang zum Mobbing-Prozess, der in aller Regel aus Formen psychischer Gewaltanwendung – also indirekten Angriffen – besteht. Mobbing und Psychoterror addieren sich dann häufig mit Über- und Fehlgriffen der Personalverwaltung. Rechts- und Machtübergriffe führen zum Ausschluss aus der Arbeitswelt, oftmals einhergehend mit einer ärztlich-psychotherapeutischen Stigmatisierung auf Grund der Verwechslung von Ursache und Wirkung. Die Folgen sind unter anderem:

Für die Betroffenen:

- \* lang anhaltender und ständig zunehmender Stress mit adäquaten psychosomatischen, psychischen und ggf. körperlichen Erkrankungen;
- \* im fortgeschrittenen Stadium ernsthaftere Erkrankungen (posttraumatische Belastungsstörungen mit Gefahr des Übergangs in generelle Angststörungen), die zu andauernden und zum Teil nicht mehr umkehrbaren Persönlichkeitsveränderungen führen können;
- \* Verlust des Arbeitsplatzes und ggf. der Arbeitsmarktverwertbarkeit;
- \* Beeinträchtigung und/oder der Verlust privater Beziehungen.

Für die Arbeitgeber:

- \* Verschlechterung des Betriebsklimas;
- \* Minderung der Motivation und Leistungsbereitschaft

und Reduzierung von Kreativität und Initiative;  
\* Schädigung des Ansehens:  
\* erhöhte Kosten durch Fehlzeiten und steigende Fluktuation durch innere Kündigung.

Für die Gesellschaft:

\* beträchtliche Mehrkosten zu Lasten der Versicherungsträger und Steuerzahler;  
\* die Zunahme der Verrohung im zwischenmenschlichen Umgang und folglich im gesamtgesellschaftlichen Rahmen.

In Abgrenzung zu anderen Konflikten ist Mobbing ein Ausdruck innerbetrieblich eskalierter Konflikte, bei denen nahezu alle verlieren. Bei denen auf die Dauer einzelne Personen deutlich unterliegen. Und bei denen ein sichtbarer Streitgrund, der rational zu lösen wäre, nicht oder nicht mehr erkennbar ist. Wo systematisch gemobbt wird, entstehen Stress, Nervosität, Krankheit und innere oder tatsächliche Kündigung. Und das nicht nur bei den direkt Betroffenen.

### **Werteverlust der Gesellschaft**

Persönlichkeitsmerkmale oder Charaktereigenschaften des Betroffenen fließen zwar in den Prozess ein, sind zumeist aber nicht die Ursache für einen Mobbing-Prozess. Grundsätzlich kann also jeder „Mobbing-Opfer“ werden. Auffallend jedoch ist der hohe Anteil von Betroffenen, die nicht selten ihre ausgeprägte Loyalität jahrelang unter Beweis gestellt haben, sich als besonders kreativ, innovativ und leistungsorientiert erwiesen haben.

Während in mehr als jedem zweiten Fall der Vorwurf erhoben wird, der oder die Betroffene sei psychisch krank (52 Prozent), rangieren das gezielte Verbreiten von Gerüchten (76 Prozent) und die bewusst falsche und kränkende Beurteilung der Arbeitsleistung (80 Prozent) in den oberen Rängen der Mobbing-

Handlungen.

Betrachtet man Mobbing mehr aus dem Focus der Forschungsarbeiten zum Thema „Gewalt“, rückt der Verfall von Werten, Normen, Traditionen, Milieus und Glaubensvorschriften in den Vordergrund. Ehemals gültige und immer noch unverzichtbare Werte wie Respekt, Achtung, Solidarität und Zivilcourage werden zunehmend von „heiligen, systemtragenden Werten“ wie Erfolg, Stärke und Überlegenheit ersetzt. Personen mit höherem Bildungsniveau neigen in diesem Rahmen eher zu psychischer Gewaltanwendung. Kostendruck, knapper werdende Mittel und die nachlassende Bereitschaft zum Dialog produzieren Stress und Verunsicherung für alle Beteiligten. Ein guter Nährboden für Mobbing, wenn sich dann noch geringe Führungskompetenzen und mangelnde Transparenz z. B. mit der Einführung neuer Management-Methoden paaren. Doch Mobbing ist kein unabänderliches Übel. Im Bereich der Prävention können schon Informations-Veranstaltungen sensibilisieren und somit verändernd wirken. In Fortbildungen bietet z. B. der „Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing“ zielgruppenorientierte Schulungen an, in denen sich theoretische Kenntnisse immer wieder mit Übungen an und zu authentischen Fällen abwechseln. Diese Grundlagenseminare sind zugleich auch der mögliche Einstieg in die Weiterbildung zum Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberater. Dabei werden medizinische Sichtweisen für die Arbeit mit Betroffenen durch Fachärzte für Allgemeinmedizin, Neurologen/Psychiater und Fachärzte für psychotherapeutische Medizin vertieft und klinische Konzepte der stationären Arbeit mit Betroffenen vorgesellt. Notwendige juristische Kompetenzen vermitteln Anwälte. Erprobte Mobbingberater hinterfragen das gemeinsam vorhandene Know-how, um es weiter zu entwickeln. Praktische Erfahrungen

werden parallel durch begleitete Erstberatungen, Prozessbegleitungen oder die Teilnahme an Schlichtungs-, Vermittlungs- und Mediationsverfahren erworben.

Je nach Ausgangssituation und Wunsch des oder der Betroffenen wird in der Beratung mit begleitenden Ärzten, Juristen und Psychotherapeuten kooperiert. Der Prozess der Beratung und/oder der Berufswegebegleitung kann auch Coaching- bzw. Supervisionselemente beinhalten und den Partner als Mit-Betroffenen einbeziehen.

### **Fair-Play am Arbeitsplatz**

Oberste Priorität in den Bemühungen des „Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing“ hat der Bereich der Schlichtung, Vermittlung, Mediation. Die günstigste Voraussetzung hierfür ist die Errichtung betrieblicher Anlaufstellen mit dem möglichen Titel „Anlaufstelle für psychische Gesundheit und Fair-Play am Arbeitsplatz“. Solche Stellen sollten aus je einem geschultem Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter bestehen, die das jeweilige Vertrauen und den Respekt zumindest einer Seite genießen. Daneben sollte eine dritte unabhängige und neutrale Person oder Institution, die von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gleichermaßen als solche anerkannt wird, dieses Gremium vervollständigen. Betroffene von Arbeitsplatzkonflikten und Mobbing sollten sich wahlweise an eine Person ihres Vertrauens aus dem Gremium wenden können. Auf Wunsch der Betroffenen wird in der Anlaufstelle mit Zweidrittelmehrheit das weitere Procedere geplant und entschieden.

[FAZ \(Frankfurter Allgemeine Zeitung\) 30.09.06](#)

## **"Chefs sind meistens die Opfer und nicht so sehr die Täter"**

Der gemeinnützige Verein gegen psychosozialen Streß und Mobbing wird getragen von Arbeitgebern, Kirchen und Gewerkschaften. *(Dies wäre schön und hätten wir wohl auch verdient; - entspricht jedoch leider in keinster Weise der Realität und habe ich in dem Interview auch nicht gesagt!)*

Lothar Drat, der Vorsitzende, sagt: Mediation kann Mobbing vermeiden.

FRAGE: Herr Drat, Streitereien im Betrieb gibt es viele. Ab wann beginnt Mobbing?

ANTWORT: Mobbing bedeutet, daß über einen längeren Zeitraum systematisch auf einen anderen losgegangen wird, um einen Effekt zu produzieren. Dieser Effekt hat meist das Ziel, das Opfer aus seiner beruflichen Stellung herauszuboxen. Nur wenn diese drei Aspekte zusammenkommen - Zeitraum, Systematik und Effekt -, wird jemand gemobbt.

FRAGE: Eine einmalige, inhaltlich begründete Kritik vom Chef zählt nicht dazu?

ANTWORT: Nein, auch dann nicht, wenn es sehr oft zu inhaltlich begründeter Kritik kommt. Ebenfalls kein Mobbing ist es, wenn ich mich montags gegenüber meinem Arbeitskollegen freue, daß München verloren hat, auch wenn der Bayern-Fan ist.

FRAGE: Man stellt sich den klassischen Mobbing- Täter meist als fiesen Chef vor ...

ANTWORT: ... dabei sind Chefs (*mitunter nicht selten zugleich auch*) ... Opfer und nicht ... (*Grundsätzlich*) ... Täter! Die Opfer stammen zu 40 Prozent aus einer Gruppe, in der ich sie früher selbst nicht vermutet hätte: Es sind die kreativen innovativen Leistungsträger im mittleren Alter. Sie haben Positionen, um die sie von anderen beneidet werden. Dieser Neid darf nicht unterschätzt werden. Er läßt destruktive Kräfte frei. (*u.a. auch*) Neid macht (*innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen, denen man durchaus präventiv begegnen kann*) aus Arbeitskollegen Täter. Daneben gibt es aber auch noch die klassischen Mitläufer. Wir kennen das aus der Schule: Da wird einer von wenigen aktiv gehänselt, und die anderen machen passiv mit. Das sind auch keine Chefs, sondern einfache Angestellte.

FRAGE: Werden Frauen häufiger gemobbt?

ANTWORT: Genaue Zahlen gibt es nicht. Wir vermuten aber, daß Männer auch sehr häufig gemobbt werden, ohne das zuzugeben. Vielleicht ändert sich das in zehn Jahren. Die Dunkelziffer ist da noch sehr groß.

FRAGE: Mit dem AGG, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, wurde eine Beweislastverteilung eingeführt. Der potentielle Täter muß beweisen, nicht gemobbt zu haben.

ANTWORT: Ein Fortschritt mit Gefahren.

In Frankreich gibt es die Beweislastumkehr schon länger. Dort wurden Chefs des Mobbings bezichtigt, die nachweisbar keines begangen hatten, genau dies aber nur sehr aufwendig darlegen konnten. So wurden sie zu Mobbing-Opfern. Wir kennen das bei den Vorwürfen über einen sexuellen Mißbrauch.

In manchen Fällen ist der Vorwurf unbegründet. Der vermeintliche Täter lebt dann mit einem Stigma und ist das wahre Opfer.

FRAGE: Trotzdem könnte das AGG Opfern helfen.

ANTWORT: Die Frage muß vorher ansetzen: Müssen wir überhaupt die Justiz bemühen? Eine gerichtliche Auseinandersetzung ist schwierig und langwierig. Außerdem: Welche Möglichkeiten hat eine 50jährige Angestellte, die zwar einen Prozeß gewinnt, aber ihren Arbeitsplatz verliert? Wir denken, daß Schlichtung, Vermittlung und Mediation der bessere Weg sind. Mobbing ist in erster Linie kein juristisches, sondern ein psychologisches Problem. Deshalb lösen wir die Fälle, die uns bekannt werden, auch über einen ganzheitlichen Ansatz mit Psychologen, Pädagogen, medizinischen Fachkräften und Juristen - aber nicht ausschließlich Juristen.

FRAGE: Wie lange dauert Ihr Einsatz in der Regel?

In den meisten Fällen, in denen wir als "externe Feuerwehr" tätig sind, reicht (*als erster Schritt zur Veränderung - für alle Beteiligten*) ein Nachmittag, um die Kuh vom Eis zu bekommen. Die Gespräche finden an einem neutralen Ort statt. Nur in 10 Prozent aller Fälle wird eine Mediation mit mehreren Terminen gewünscht. Nach einer solchen Sitzung ändert sich in der Regel das Bewußtsein der Beteiligten. Manchmal werden auch strukturelle Änderungen vereinbart, zum Beispiel die Versetzung des Opfers in eine andere Abteilung.

Das Gespräch führte Jochen Zenthöfer.

[Frankfurter Rundschau 14.10.06](#)

### **Wenn es nur Verlierer gibt**

**Unter Mobbing leiden neben den Betroffenen auch Kollegen und Firma / Infoveranstaltungen können präventiv wirken**

**Jeder vierte Beschäftigte wird einmal in seinem Berufsleben das Opfer von Mobbing. Die systematische Schikane macht die Opfer krank, doch viele Führungskräfte sind überfordert und reagieren nicht richtig. Betriebliche Anlaufstellen können helfen.**

VON LOTHAR DRAT

Frankfurt a. M. - Mobbing bezeichnet innerbetrieblich eskalierte Konflikte, bei denen nahezu alle Beteiligten verlieren. Das systematische Schikanieren von Mitarbeitern und Kollegen führt bei den Betroffenen zu Krankheit und Depression. Aber auch das Team und die Einrichtung leiden, wenn ungelöste Konflikte ein bedrohliches Ausmaß annehmen.

Im Unterschied zu normalen Konflikten am Arbeitsplatz sind von Mobbing Betroffene über einen längeren Zeitraum systematisch betriebenen Angriffen, Demütigungen, Beleidigungen und psychischer Gewaltanwendung ausgesetzt. Im Durchschnitt ist jeder vierte Mitarbeiter einmal im

Berufsleben von solch einem Prozess betroffen. Häufig verliert das Opfer seinen Arbeitsplatz - und mehr.

Ursachen sind zumeist Störungen in den Bereichen der Arbeitsorganisation, der Leitung und Supervision der Arbeit und in der Sozial- und Handlungsdynamik der Gruppen. Häufig geht ein Konflikt voraus, der lange ignoriert, geduldet oder sogar gefördert wurde. Wegen fehlendem oder schlechtem Konfliktmanagements entsteht ein fließender Übergang zum Mobbing. Hinzu kommen dann häufig Fehlgriffe der Personalverwaltung. Die Folgen sind schwerwiegend.

### **Für das Mobbing-Opfer:**

- \* lang anhaltender und ständig zunehmender Stress, gefolgt von auch schwerwiegenden, dauerhaften Erkrankungen
- \* Verlust des Arbeitsplatzes
- \* Beeinträchtigung oder der Verlust privater Beziehungen

### **Für den Arbeitgeber:**

- \* Verschlechterung des Betriebsklimas
- \* Minderung von Motivation und Leistungsbereitschaft, Kreativität und Initiative
- \* Schädigung des Ansehens
- \* erhöhte Kosten durch Fehlzeiten und steigende Fluktuation durch innere Kündigung

Kostendruck, knapper werdende Mittel und die nachlassende Bereitschaft zum Dialog produzieren

Stress und Verunsicherung für alle Beteiligten. Ein guter Nährboden für Mobbing, wenn sich dann noch geringe Führungskompetenz und mangelnde Transparenz etwa mit der Einführung neuer Management-Methoden paaren. Doch Mobbing ist kein unabänderliches Übel. Im Bereich der Prävention können schon Informations-Veranstaltungen sensibilisieren und somit verändernd wirken.

Wichtig sind auch Schlichtung, Vermittlung und Mediation. Der Wiesbadener "Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing" (VPSM) hat gute Erfahrungen mit der Errichtung betrieblicher Anlaufstellen gemacht. Solche Stellen sollten aus je einem geschultem Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter bestehen, sowie einer neutralen Person. Betroffene von Arbeitsplatzkonflikten und Mobbing sollten an eine Person ihres Vertrauens aus dem Gremium wenden können.

*Lothar Drat ist Koordinator des Fachverbundes der unabhängigen Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatungsstellen im VPSM und Leiter der Wiesbadener Beratungsstelle "*



## Hinweise für Betroffene

[SWR1 "Der Abend" Mobbing 18.07.07](#)

**Interview mit Lothar Drat**  
**Koordinator des VPSM-Fachverbundes der**  
**Unabhängigen Arbeitsplatzkonflikt- und**  
**Mobbingberatungsstellen / Experten**  
**Moderatorin: Petra Waldvogel**

Interview SWR 1  
"Der Abend" 17.07.07 21.00 Uhr

### **Thema: Mobbing**

SWR 1 der Abend: **Mobbing** das ist ein **Begriff** den **Konrad Lorenz 1963 schon und eigentlich fürs Tierreich geprägt hat** und zwar hat er damit den gemeinsamen Angriff von Gänsen zum Beispiel auf einen Eindringling gemeint. Und das kann dann auch ein eigentlich viel stärkerer Fuchs sein.

**Inzwischen ist Mobbing was ganz anderes, Lothar Drat ist Mobbingexperte, nämlich Leiter der Beratungsstelle "Balance" vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing.**

*Guten Abend Herr Drat!*

Schönen guten Abend!

*Herr Drat, Mobbing, können Sie das für uns ganz kurz und doch verständlich definieren?*

Ja, es handelt sich in Abgrenzung zu normalen Konflikten am Arbeitsplatz die man z.T. einfach auch erdulden muss auch wenn sie mitunter weh tun, um ein systematisches Angreifen über einen längeren Zeitraum **ein systematisches demütigendes Angreifen gegenüber einer Person mit dem Ziel oder mit dem Effekt diese Person rauszukicken.**

*M: Man möchte jemanden gezielt fertig machen. Wie das läuft, wie viele davon tatsächlich betroffen sind, Herr Drat, darüber werden wir gleich weiter reden in SWR 1 der Abend.*

OK!

*M: Und wie es sich im ganz konkreten Fall anfühlt, das weiß diese Frau aus Baden Württemberg.*

...

*Mobbing, der ganz alltägliche Horror. Ihre Erfahrungen in Swr 1 der Abend, wir sind immer erreichbar unter der 0 180 3 20 25 11 oder per mail ins Studio unter [www.swr1.de](http://www.swr1.de)*

*Mobbing, das ist der gezielte Angriff unter die Gürtellinie vom Kollegen, oder schlimmer noch, vom Chef selbst. Das ist die alltägliche Schikane, die Demütigung mit dem Ziel den anderen fertig zu machen, ihn los zu werden. Das hat Lothar Drat gerade erklärt, er ist Leiter der Beratungsstelle Balance vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing. Herr Drat,*

*Mobbing, das betrifft eigentlich uns alle. Zwei Millionen Menschen, das ist jeder vierte Arbeitnehmer in Deutschland etwa, ist mindestens einmal in seinem Berufsleben solchen Angriffen ausgesetzt. Das ist eine dramatische Zahl, jetzt sagen aber ausgerechnet Sie, Mobbing, das ist auch ein Modebegriff, sind diese zwei Millionen also Simulanten?*

Nein, es handelt sich nicht um Simulanten, sondern wir vermerken auch eine Entwicklung, dass wir nach vielen Jahren Arbeit darüber zu informieren wie hässlich, vernichtend und auch kostenträchtig dieser Prozess ist, den wir mit Mobbing beschreiben, leider er selbst zu einem Modebegriff droht (immer mehr) zu verkümmern, das heißt also mitunter kommen auch Personen zu uns die systematisch den unberechtigten Vorwurf Mobbing erheben, oder sich von Dingen gemobbt fühlen wie: das schlechte Wetter, der Bundeskanzler, etc. Wenn wir das was wir mit Mobbing beschreiben genauer beobachten, finden wir in etwa zehn Prozent der Fälle vielleicht wirklich diesen extrem, ja, bösen, perversen Charakter der einen anderen nicht nur aus dem Betrieb raus treiben will sondern ihn vielleicht auch endgültig vernichten möchte. Aber in der Mehrzahl der Fälle beobachten wir ein Ursachen- und Folgenbündel, das eher einen Unfallcharakter darstellt, von Prozessen unter denen alle leiden. Nicht zuletzt natürlich auch eine kleine Schnittmenge von Personen die durch ihren eigenen Anteil ein wenig diese Prozesse auch provozieren.

*Sie sagen, nicht jedes Mobbingopfer ist auch tatsächlich ein solches, kann man denn dennoch sagen das es insgesamt heutzutage mehr Mobbing gibt, das es verbreiteter ist als noch beispielsweise vor zehn Jahren?*

Es gibt keine Langzeitstudien, wir vermerken aber auch wie auf anderen Ebenen psychischer und körperlicher Gewaltanwendung das dort wo Gewalt heute angewandt wird, sie tiefer reingeht, das sie enthemmter stattfindet.

*Das heißt nicht unbedingt mehr, aber schlimmere Formen von Mobbing?*

Ja, die Gewaltforschung betätigt ja auch, das da wo Gewalt stattfindet, sie nicht unbedingt häufiger im Sinne von mehr Einzeltaten, sondern intensiver, tiefer stattfindet.

*Und woran liegt das? Hat es damit zu tun, dass die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt einfach stärker geworden ist, oder womit hängt das zusammen?*

Das ist mit Sicherheit ein Faktor, wenn wir an Zeiten der Vollbeschäftigung zurück denken, dann war es ja früher leichter möglich auch bestimmten Prozessen zu entfliehen durch Kündigung. Mitunter sind heute mehr Personen gezwungen zu verharren.

*Sie sagen, das ist ein Faktor, was wären weitere?*

Na, der gesamtgesellschaftliche Werteverfall oder das brüchig werden von Werten, zum Teil unverzichtbare Werte, wie Respekt, Achtung, Solidarität.

*Menschlichkeit, Mitmenschlichkeit?*

Richtig, richtig, das heißt wir entwickeln uns zunehmend in eine Verunsicherungs- oder auch Angstgesellschaft. Das heißt der Kampf um Macht wird in breiten Teilen der Gesellschaft wichtiger als der um Ziele und dies leben ja zum Teil auch einzelne Politiker in Parteien vor und wird vom Volk und auch halt auch von gewaltbereiten Jugendlichen kopiert.

Und im Fernsehen sieht man es sowieso. Die Ursachen sind vielschichtig. Über die verheerenden Folgen, Herr Drat, und zwar nicht nur für die Opfer, würde ich nachher gerne weiter mit Ihnen sprechen. Als nächstes hören wir aber erst mal in einer Reportage aus Ludwigshafen wie Hilfe für Mobbingopfer aussehen kann.

*Mobbing, wenn Kollegen zu Feinden werden, die einen systematisch fertig machen, vernichten wollen, so in etwa hat das unser Mobbingexperte Lothar Drat aus Wiesbaden vorhin in SWR 1 der Abend beschrieben. Am Telefon ist jetzt Max B. Bauleiter aus ... guten Abend Herr B.*

...

*Nicht jeder kann das aus eigener Kraft schaffen. Wo man Hilfe bekommen kann, das hören wir als nächstes in SWR 1 "Der Abend".*

*SWR 1 der Abend, Mobbing, das hat nichts mit den großen und kleinen Sticheleien unter Kollegen zu tun, damit ist auch nicht die notwendige, sachliche Kritik gemeint, die nun mal zum Arbeitsleben gehört. Mobbing, das ist der gemeine, dauerhafte Angriff mit dem Ziel einen Kollegen im wahrsten Sinne des Wortes fertig zu machen, so wie es der SWR 1-Hörer Herr B. gerade erzählt hat. Alleine wehren können sich die Opfer dagegen kaum, sie brauchen meistens Hilfe*

...

*Gleich spreche ich in SWR 1 Der Abend noch mal mit unserem Wiesbadener Mobbingexperten Lothar Drat über Wege aus der Mobbingfalle.*

*Mobbing, die Sekretärin, die mit dem Bleistift in den Keller verbannt wird, weil man sie auf die miese Tour loswerden will, das ist sicher ein extremes Beispiel aber nicht das Äusserste und auch kein Einzelfall. Unser Mobbingexperte Lothar Drat hat vorhin in SWR 1 "Der Abend" schon erklärt, dass Mobbingopfer oft tatsächlich vernichtet werden sollen. Jeder sechste Selbstmord, so die Forschung ist direkt oder indirekt die Folge von Mobbing. Die schlimmste Folge, die zu verhindern auch Ihre Aufgabe ist, Herr Drat, wo und wie können Sie denn eingreifen um dem Mobbingopfer zu helfen?*

Es gibt vielfältige Möglichkeiten. Es gibt in der Regel immer mehr als einen Weg. Wir selbst geben den Weg nicht vor, sondern werden uns bemühen schon in der Erstberatung ein deutliches Bild über das Ursachen - Folgen - Bündel und auch vom Klienten was die Folgenseite angeht, - psychische, psychosomatische, und auch körperliche, reaktive Reaktion zu erfahren, um dann auch auf dem Hintergrund dessen, wo jemand hin möchte, was eine der Kernfragen ist:

\* möchte jemand seine Situation vor Ort noch verändern oder sucht er auf dem Hintergrund der Erfahrung die bestmögliche Form der Verabschiedung.

\* Das ist eine der zentralen Fragen zu Anfang eines Prozesses.

*Kann man davon ausgehen das es in einem Betrieb immer mehr als ein Mobbingopfer gibt, weil der Fehler im System steckt, weil grundsätzlich was falsch läuft?*

Beides ist möglich. In der Regel ist es ein Ausdruck von vielleicht der zweiten, dritten, vierten Umstrukturierung innerhalb kürzester Zeit, vielleicht auch schlechter Unternehmensberatung. Zum Teil trägt jeder Betrieb, jede Institution auch Ihre Einrichtung, das Risiko sich auch jemand falsches einzukaufen der als, vielleicht so etwas wie Bin Laden oder ähnliches rumwütet im Kontext.

*Und das hat, haben wir schon gehört, teilweise fatale Folgen für die Opfer, aber es kann auch fatale Folgen für den Betrieb haben, weil in einem Büro beispielsweise in dem gemobbt wird, wird nicht mehr gearbeitet, sagen Sie, stimmt das so?*

Das ist richtig, ... Die Reibungsverluste sind sehr groß, die Kosten sind, - wären vielleicht am besten darzustellen wenn man sich vorstellt eine Führungskraft bei Audi, VW oder Mercedes, die kurz vor der Vollendung der Entwicklung des Einlitermotors steht, würde systematisch gemobbt, das ist nicht nur ein endgültiger Wettbewerbsnachteil für diesen großen Automobilkonzern, sondern hat auch volkswirtschaftlich eine Bedeutung.

*Mobbing, die Ellenbogen einsetzen, versuchen das Beste für sich herauszuholen, auch wenn es auf Kosten Anderer, der Kollegen, geht. Denken Sie das Mobbing überhaupt auszurotten ist, das man es irgendwann mal für immer beendet haben könnte?*

Nein, kluge Menschen die sich in der Bibel auskennen finden viele Beispiele auch schon in der Bibel die man mit Mobbing beschreiben könnte. Ich denke Mobbing gab es schon immer, wird es auch immer geben, man kann nur deutliche Signale setzen, dass man es nicht wünscht und man kann Instrumentarien entwickeln das dann wenn es, - und es kann in jeder Institution, jedem Betrieb auftauchen-, dass,

dann wenn es passiert man sehr rasch und konstruktiv damit umgeht.

*Und man kann sich, wenn man das Gefühl hat Hilfe zu brauchen, rechtzeitig um solche bemühen, zum Beispiel beim Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. und den Kontakt finden sie ganz leicht unter [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de) . Herr Drat, ich danke Ihnen sehr für das Gespräch.*

Gerne!

*Mobbing, jeder vierte Deutsche wird in seinem Berufsleben einmal Opfer, es betrifft sozusagen uns alle, kann jedem von uns passieren und das zeigen auch die vielen Hörer-Reaktionen,*

...

*Mobbing, das ist ein sehr spannendes Thema, das ist ein Thema das uns alle betrifft und mit dem wir uns in SWR 1 "Der Abend" sicher noch einmal beschäftigen werden.*

*Ihnen allen, die dazu Stellung bezogen haben, die man, die wir vielleicht nicht alle in der Sendung unterbringen konnten, erstmal an dieser Stelle vielen Dank.*

## SWR1 "Der Abend"

Moderatorin (Petra Waldvogel): „Viel der Angriff unter die Gürtellinie? Die alltägliche Schikane am Arbeitsplatz bis hin zu 0m Psychoterror. Mobbing? – Das passiert doch nur den Anderen, den Außenseitern und den Schwachen, aber doch nicht mir.“

Das denken wohl möglich ganz viele von uns und hat vielleicht auch Waltraut Spieß gedacht- die erfolgreiche Sekretärin. Bis sie eines Tages dann selbst eines der rund zwei Millionen Mobbingopfer in Deutschland wurde.“

W. Spieß: „Ich war gerade sechzig geworden und dann sagte mir mein Chef „Sie passen nicht mehr in mein Team. Sehen Sie zu, dass Sie woanders hinkommen. Mein Team ist im Schnitt dreißig, mit sechzig passen Sie nicht mehr dazu.“ Ich fragte dann: „Hat es was mit meiner Arbeit zu tun? Sind Sie unzufrieden?“ Aber er meinte: „Das hat nichts mit Ihrer Arbeit zu tun. Aber eine weitere Zusammenarbeit mit Ihnen nur über meine Leiche.“

Es ging dann soweit, dass mich niemand mehr ansprechen durfte, mich niemand mehr grüßen durfte. Ich habe vorher hoch qualifiziert gearbeitet, Ich habe organisatorisch Kongresse geleitet und „in Prosim“ und Tagungen. Dann bekam ich nur noch Kopierarbeit. Zuletzt wurde ich in einen Raum gesetzt. Die Wände waren voller Schimmel, aus offenen Stellen rieselte der Sand, die Fenster waren verrostet und nicht zu öffnen.

An diesem ... ja ... kapitulierte ich.“

Sprecherin: „Nur über meine Laiche. Dieser Satz ist Waltraut Spieß zur Quintessenz ihrer Mobbing Erfahrungen geworden. Bezahlt hat sie diese letztlich mit ihrem Arbeitsplatz und mit ihrer Gesundheit.

Am Telefon ist Annette Peint, Buchautorin und Partnerin eines Mobbingopfers.  
" Guten Abend Frau Peint."

A. Peint: „Guten Abend.“

Sprecherin: „Frau Peint, können Sie das, was wir gerade gehört haben bestätigen?  
Ist das bei ihrem Mann auch genauso gewesen?“

A. Peint: „Es ist unglaublich wie sehr diese Geschichte der Geschichte meines Mannes ähnelt. Und ich habe den Verdacht, dass es wahrscheinlich einfach ganz typische Verläufe von Mobbing gibt. Also ich könnte alle Einzelheiten so zusagen unterschreiben. Das hat mein Mann fast bis ins kleinste Detail auch so erlebt. Ihm wurde der Arbeitsraum genommen, er ist erkrankt. Es gab überhaupt keinen Grund dafür - keinen ersichtlichen. Und im Grunde haben sich alle seine Kollegen zusammen „gerettet“ - muss man fast schon sagen und ihn eigentlich geschnitten. Und all das immer ohne Angaben von wirklichen Gründen, außer dass man ihn nicht mehr dabei haben wollte.“

Sprecherin: „Ihr Mann war Verwaltungsangestellter an der Uni Freiburg. Über welchen Zeitraum hat sich dieses Mobbing denn hingezogen und wie ist es dann schließlich ausgegangen?“

A. Peint: „Es ging sehr lang, das muss man auch sagen, dass wir uns am Anfang und das ist glaube ich

wahrscheinlich auch typisch: erstmal nicht wahrhaben wollten. Und vor allem ich als Partnerin wollte das erst gar nicht glauben, weil es da kein Grund gab. Warum sollte es dann wirklich so sein? Ich habe dann gedacht, man kann es noch sicherlich einrücken und „Red doch mal mit denen! Und man muss denn Konflikt mal schlichten.“ Und vor allem Dingen drüber reden. Das man glaubt ja immer, dass das die Dinge lösen könnte. Alles in allem waren das über vier Jahre und dann noch ein Jahr mit Prozessen vor dem Arbeitsgericht. Und so ist es dann auch ausgegangen. Also ihm ist gekündigt worden. Dagegen haben dann wir wieder geklagt und das hat dann mit einem Vergleich geendet, weil wir einfach auch kapitulieren mussten. Also er musste daraus, sonst hätte er es auch nicht durchgehalten, wäre, glaube ich, buchstäblich daran zu Grunde gegangen und ich natürlich auch dann.“

Sprecherin: „Er hat beruflich gelitten, seinen Job verloren. Und auch Gesundheitlich?“

A. Peint: „Ja genau. Es gab verschiedene Symptome, die erst wieder abklagen als die ganze Geschichte, so zusagen offiziell beendet war.“

Sprecherin: „Und Sie, Frau Peint haben darüber ein Buch geschrieben. Nun aber nicht über ihren Mann, sondern viel mehr über sich selbst, ihre persönliche Geschichte, ihre Gefühle als Partnerin des Mobbingopfers. Und darüber reden wir weiter in SWR1 „Der Abend.“

...

A. Peint: „Richtig. Es ist die Perspektive der Frau, die fassungslos diesen langsamen Prozess zu Kenntnis nimmt und begleitet und dann an sich selber feststellt wie das

ganze eingreift, in die Familienstruktur, in die ganzen Sicherheiten, auf die sich eine soziale Familie wie jede Familie gründet, an die Rollen, die in der Familie verteilt sind.

Das löst sich alles allmählich auf. Und diese Frau muss damit auf irgendeine Weise damit fertig werden und auch die Partnerschaft muss damit fertig werden.“

Sprecherin: „Es ist vielleicht auch so, dass man auch anfängt an seinem Partner zu zweifeln, so nach dem Motto, na ja wenn sich alles offensichtlich gegen ihn verschworen hat, vielleicht ist er ja wirklich `ne Lusche?“

A. Peint: „Das ist, muss man leider sagen, ist einer der ersten Phasen. Also ich kann das inzwischen in so einem Rückblick in verschiedene Phasen einteilen. Aber diese Irritation - „Was stimmt denn da jetzt?“ und „Das kann doch eigentlich nicht sein!“. Das gehört dazu und es ist sehr, sehr erschütternd. Die Partnerschaft ist auf Vertrauen gegründet. Man kann nicht so recht glauben, was der Andere da erzählt, weil es einfach so unfassbar ist. Und man kann sich selber aber dann eigentlich auch nicht mehr glauben. Man glaubt ja auch, man hat Menschenkenntnis, man kann die Situation auch einschätzen, auch vielleicht aus der Ferne und von Erzählungen her. Und es entgleitet einem, aber die Interpretation- man kann es nicht einordnen und man kann den Partner nicht mehr einordnen. Und der Partner verändert sich natürlich auch, weil er in diesem Dauerkonflikt, der ja jahrelang an ihm reibt und auch sein Selbstverständnis untergräbt, natürlich ein Anderer wird. Und im Grunde

genommen ein psychologischen Krieg führen muss - tagtäglich. Und denn auch abends natürlich mit nach Hause bringt und nicht an der Haustür ablegt.“

Sprecherin: „Ja klar, ich meine, dazu ist ja auch eigentlich das Zuhause da, das bis zu einem gewissen Grad auch Abladen und Aufladen kann. Konnten Sie, als Partnerin aber überhaupt in irgendeiner Weise helfen in dieser Situation?“

A. Peint: „Ne, eigentlich gar nicht. Und das war mir auch eine ganz neue Erfahrung, dass eigentlich da überhaupt keine Hilfe möglich war, im Grunde, nicht mal das richtige Zuhören. Das beschreibe ich auch in dem Buch. Wie man auch immer zuhört, es passt eigentlich nie, als wenn man Verständnis äußert. Dann sagt der Gemobbte: „Das kannst du dir doch aber gar nicht vorstellen! Wieso tust du jetzt so, als wenn du das verstehst?“ Und wenn man das nicht versteht und kritisiert, dann sagt er: „Jetzt fällst du mir auch noch in den Rücken!“. Also, es gibt so zu sagen keine Position, die man sich aneignen kann, um den Anderen zu stärken. Und irgendwann kommt auch die Phase, in der man selber gestärkt werden will und das eigentlich auch nicht mehr aushält und im Grunde auch jemanden haben möchte, der einen an der Hand nimmt und daraus holt und sagt: „Das ist der falsche Film und jetzt fängt der richtige Film wieder an. So wie früher wird es wieder sein.“ Aber das ist natürlich einfach nicht mehr so.“

Sprecherin: „Gab es einen Punkt an dem sie gesagt haben oder fast gesagt hätten:  
„Ich will nicht mehr- so nicht und mit dir nicht!“?“

A. Peint: „Also: „...mit dir nicht!“ das gab`s, Gott sei dank, nie. „Ich will nicht mehr!“, das hatten wir. Wir haben uns dann auch mal Auszeiten genommen. Mein Mann hat sich mal zu Beginn beurlauben lassen und auch krankschreiben lassen, weil er auch wirklich krank wurde daran. Dann irgendwann kam der Zeitpunkt, an dem wir beschlossen haben auszusteigen, weil wir auch schon Angst hatten, dass wir es gemeinsam nicht mehr so lange durchhalten würden. Es kam Gott sei dank nie soweit und der ist dann auch vorher ausgestiegen mit auch einem sehr hohen Preis, wie ich finde. Also er ist ja jetzt arbeitslos. Das ist ja wirklich auch nicht ganz ohne. Aber wir haben das schon zusammen durchgestanden. Zum Glück!“ ...

Sprecherin: „Mobbing- Das Buch von Annette Peint, das dem Pieper Verlag erschien und kostet 6.90 Euro.“

....

Sprecherin: „...unter die Gürtellinie von Kollegen oder schlimmer noch vom Chef selbst. Das ist alltägliche Schikane, Demütigung und zwar mit einem ganz konkreten Ziel, nämlich den Kollegen fertig zu machen, ihn loszuwerden. Waltraut Spieß hat es erlebt. Mit sechzig wollte ihr Chef die erfolgreiche und bis dahin geschätzte Sekretärin loswerden und hat es schließlich auch geschafft. Sie konnte einfach nicht mehr, hat aufgegeben, auch wenn sie weiß, dass das eigentlich verkehrt war.“... „Mobbing- das ist alles andere als ein Randphänomen. Das kann jeden von uns treffen. Jeder vierte Deutsche wird im Laufe seines Arbeitslebens mal zum Mobbingopfer. Tendenz steigend. Und warum? Genau das versuchen wir in der nächsten Stunde SWR1 „Der Abend“ zu klären. Kurz- nach den Nachrichten um neun.“

...

Sprecherin: „Konkurrenz, Neid, das alles kennen Sie sicher auch. Das gab es schon immer, auch gerade unter Kollegen. Mobbing aber, Mobbing ist viel, viel mehr. Da werden Menschen bewusst fertig gemacht und es passiert immer öfter. Warum und wer da noch hilft? Darum geht es noch bei uns bis zehn.“

...

Sprecherin: „Kennen Sie das, wenn alleine der Gedanke an die Arbeit und die Kollegen den Angstschweiß auf die Stirn treibt? Wenn Sie schon am Freitagabend mit Horror an den Montag denken und jeder Schritt ins Büro zur Qual wird? Nein? Dann haben Sie bislang Glück gehabt. Dann sind Sie noch nicht zum Mobbingopfer geworden.“

Sprecherin: „Mobbing- das ist bei Weitem nicht nur eine Erfahrung der Anderen. Oliver Born aus Amabuch hat gemailt: „Ich selbst habe erfahren, was es heißt mit Vorgesetzten konfrontiert zu sein, die zur Erreich von persönlichen oder geschäftlichen Zielen die ganze Bandbreite an Maßnahmen ausnutzen, die es nur gibt.“ Und ach diese SWR1-Hörerin ist selbst zum Mobbingopfer geworden und hat daraus gelernt.“

Zuhörerin: „Für Mobbingopfer also, möchte ich einfach sagen, dass sie immer wieder versuchen vielleicht auch den Mut aufzubringen, sich wieder aufzurappeln und einfach weiterzumachen, weil man bleibt oft in der Phase stecken einfach, wo man nicht mehr will oder sich so unverstanden fühlt und es ist einfach wichtig

für die Angehörige, dass sie einfach denjenigen stärken und so einfach nach Vorwärts zu gucken. Sonst, ja, versumpft man irgendwo.“

Sprecherin: „Gemobbt- und dann? Hilfe für Mobbingopfer, die gibt auch der Sozialpädagoge Lothar Drat von der Wiesbadener Beratungsstelle „Balance“ und er weiß auch, warum heute zutage alle Welt von Mobbing redet. Womöglich nur `ne blöde Mode? Die Antwort gibt es gleich in SWR1 „der Abend“.“

...

Sprecherin: „Und wir haben schon von einigen Opfern gehört und auch von den perfiden Strategien der Täter. Schikane, Intrige, bis hin zum Psychoterror. Und Mobbingopfer- das sind nicht die Anderen. Das könnte jeder von uns sein. Rein statistisch gesehen sowieso - jeder vierte wird im Laufe seines Arbeitslebens einmal gemobbt. Rund zwei Millionen sind es derzeit in Deutschland, Tendenz steigend.“

Lothar Drat ist Leiter der Beratungsstelle „Balance“ vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden. Guten Abend Herr Drat!“

L. Drat: „Guten Abend!“

Sprecherin: „Herr Drat, Mobbingopfer kann jeder werden, habe ich behauptet. Stimmt es denn überhaupt oder gibt ganz bestimmte Mobbing anfällige Typen?“

L. Drat: „Grundsätzlich kann jeder Mobbingopfer werden. Auffallend ist, dass insbesondere der Personenkreis, von dem man vermutet, er würde

kaum Opfer von Mobbing werden an erster Stelle rangiert - die besonders Kreativen, Innovativen, Leistungsbereiten.“

Sprecherin: „Und wieso das? Kann man sich das auch erklären oder weiß man es nur?“

L. Drat: „Ja nicht selten haben diese Personen sehr unter dem Faktor Neid zu leiden und sind ebenso nicht selten Opfer von Personen, die mit geringer Leistung sich vorbeimogeln wollen.“

Sprecherin: „Okay und damit wären wir ja schon beinahe bei einer Triebfeder für Mobbing. Ist es in der Tat so, dass der Bessere vom Schlechteren rausgeekelt werden soll?“

L. Drat: „Nicht immer, nicht immer. Alle leiden zunehmend unter veränderten Rahmenbedingungen, unter zunehmenden Stress und die Konflikte werden zunehmen. Und wenn Konflikte zunehmen wird auch die Schnittmenge von Konflikten zunehmen, die in Mobbing einmünden. Wir haben auf der anderen Seite Personen, die selbst durch ihr eigenes Verhalten sehr stark zum Mobbingprozess beitragen.“

Sprecherin: „Was sind das zum Beispiel für Menschen?“

L. Drat: „Das sind vielleicht übervorsichtige, überängstliche Personen.“

Sprecherin: „Die klassischen Opfer sozusagen.“

L. Drat: „Die klassischen Opfer, die wir in jedem Bereich auch vorfinden. Wir haben aber auch auf der anderen Seite eine kleine Schnittmenge, die man

vielleicht als die klassischen Täter beschreiben würde. Das wären vielleicht ein wenig psychisch kranke Menschen, für die das ein Freizeitsport ist, die Lust da dran empfinden.“

Sprecherin: „Sadisten?“

L. Drat: „Ja.“

Sprecherin: „Jetzt sprechen wir über Mobbing, so wie ganz viele über Mobbing sprechen. Es scheint beinahe ein Phänomen zu sein, was sich allmählich in Jedermanns Alltag einschmuggelt. Gleichzeitig sagen Sie aber auch, habe ich zumindest gelesen, Mobbing das ist ein Modebegriff. Wie passt das denn zusammen?“

L. Drat: „Bei einer vordergründigen Betrachtung würde jeder bei Mobbing zunächst an Ausgrenzung denken. Aber es gibt ja unterschiedliche Gründe, die dazu führen, dass jemand ausgegrenzt wird. Und Mobbing wird vielfältig auch schon verwendet für irgendein Ungemach. Ich sag mal, die permanente schlechte Klimaanlage, ähnliche Punkte werden schon als Mobbing beschrieben.“

Sprecherin: „Also äußere Umstände, unter denen im Prinzip alle leiden, beziehe ich nur auf mich und sage die wollen mich hier fertig machen. Die Sekretärin, die nur mit Bleistift und Spitzer in den Keller verbannt wird, das ist schon ein Mobbingopfer. Oder?“

L. Drat: „Das ist selbstverständlich ein Mobbingopfer. Wenn wir davon ausgehen, dass es systematisch, über einen längeren Zeitraum mit

dem Ziel oder Effekt erfolgt denjenigen rauszuboxen.“

Sprecherin: „Ist das auch so ein Kriterium, anhand dessen ich unterscheiden kann zwischen echtem Mobbing und nur vermeintlicher Schikane?“

L. Drat: „Richtig. Das wären die drei Bestandteile. Also zielgerichtet, längerer Zeitraum, mit dem Effekt jemand auch rauszuboxen.“

Sprecherin: „Mobbing - es kann im Prinzip jeden treffen. Der Eine ist allerdings vielleicht doch empfänglicher als der Andere. Die Folgen für das Opfer, aber auch für uns alle, darüber sprechen wir gleich weiter Herr Drat in SWR1 „Der Abend“.“

L. Drat: „Okay.“

...

Sprecherin: „... Und besonders gefährdet sind ausgerechnet die, von denen wir es vielleicht am aller wenigsten erwarten- die Kreativen und Erfolgreichen. Das hat der Sozialpädagoge und Mobbingexperte Lothar Drat gerade in SWR1 „Der Abend“ erklärt. Die Folgen können in jedem Fall fatal sein. Jeder sechste Suizid, so die aktuelle Forschung, geschieht vor einem Mobbing Hintergrund. Das ist also besonders wichtig sich rechtzeitig zu wahren. Aber wie denn Herr Drat? Was kann ich als Gemobbter tatsächlich machen?“

L. Drat: „Zunächst mal ist wichtig eine sorgfältige Diagnose über das Ursachen - Folgen - Bündel, eine deutliche Klärung: „In welcher Situation bin ich drin?“. Zum Beispiel auch die Klärung von Eigenanteilen:

„Provoziere ich bestimmte Verhaltensmaßnahmen der anderen Seite?“

Sprecherin: „Aber Entschuldigung, wenn ich schon gleich unterbreche. Ist nicht genau das, was man zum Beispiel Frauen immer vorwirft, weswegen Sie nicht nach Oben kommen im Job, weil sie bei Fehlern die Schuld zuerst bei sich suchen?“

L. Drat: „Nein, es geht nicht darum, dass man grundsätzlich die Schuld zunächst bei sich sucht, sondern nur deutlich versucht zu analysieren: „Was ist das jeweilige Ursachen - Bündel, was dazu geführt hat, dass ich in diesen Prozess hinein geraten bin, um vielleicht auch sehr schnell festzustellen, es ist Gott sei dank noch kein Mobbingprozess.“

Sprecherin: „Mobbing ist ein Modebegriff; haben vorhin schon drüber gesprochen, Herr Drat. Ist es nicht ein bisschen viel Gedöns um etwas, was es schon immer gab? Nämlich Konkurrenz unter Kollegen, den Versuch sich gegeneinander auszustechen, vielleicht nicht mit immer ganz fairen Mitteln?“

L. Drat: „Selbstverständlich. Wir finden in der Bibel Beispiele von und zu Mobbing. Es gibt auch Diplomarbeiten, die das gut belegen. Es hat sich aber in der Gesellschaft grundlegend was geändert. Wenn wir die die vergangenen Jahrzehnte, wenn wir nur die letzten zwei Jahrzehnte und da den Ausschnitt nehmen. Angehörige vom Öffentlichen Dienst, die haben selten so viel gravierende Verunsicherungen, auch Ohnmacht und Hilflosigkeit erfahren müssen, die ihrerseits ja ein Stressfaktor produzieren.“

Sprecherin: „Und die entsprechenden Folgen: schlechte Arbeit, Arbeitsausfälle, Kosten. Heißt es Mobbing ist kein individuelles, sondern ein gesamt gesellschaftliches Problem, das uns alle angeht. Ganz egal, ob wir direkte Opfer sind oder nicht?“

L. Drat: „Richtig. Dementsprechend wird es auch keine rein individuelle Antwort geben, sondern wir sind, der einzelne Betroffene - oder auch wir Fachleute; - auch auf Akzeptanz angewiesen, auf Einhaltung von Werten wie Respekt, Achtung und auch mal ein wenig Solidarität. Oder zumindest auf Die Einhaltung der Verbindlichkeit, dass Leistungs-orientierung und auch das Leistungsergebnis - das Gesamt-Leistungsergebnis im Vordergrund zu stehen hat.“

Sprecherin: „Und da sollte sich vielleicht jeder mal an die eigenen Nasespitze fassen und vielleicht gleich morgen früh das eigene Verhalten den Kollegen gegenüber überprüfen. Herr Drat, ich danke Ihnen sehr für das Gespräch. Und wer konkrete Fragen hat an Herrn Drat und seine Beratungsstunde. Der kann uns eine Mail ins Studio schicken unter [www.swr1.de](http://www.swr1.de) . Wir leiten die dann weiter oder Sie können direkt im Internet zu Herrn Drat stoßen so zusagen, unter [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de) . Noch mal vielen Dank Ihnen.“

...

Sprecherin: „Gezielte fertig machen von Kollegen durch Kollegen oder auch durch den Chef. Das ist nichts, dass nur die Anderen angeht. Zwei Millionen Deutsche sind davon betroffen, Tendenz steigend. Darunter auch viele SWR1-Hörer.“

Anrufer: „Ja hallo. Mein Name ist Barbara Müller und ich komme aus Elwen. Sehr vieles von dem was

bereits besprochen wurde, kann ich bestätigen und ich möchte vielen Betroffenen einen Tipp geben. Sie sollen sich doch Notizen machen von den Situationen, die sich tatsächlich ereignet haben

[ZDF - Mittagsmagazin TOP7 21.04.07](#)

### **Interview mit Herrn RA Christoph Kluss vom VPSM-Fachverbund der unabhängigen Experten**

*Die ersten Symptome sind fast immer die Gleichen, Schlaf- und Konzentrationsstörungen und dann zeigen sich die psychischen Folgen oft in Selbstzweifeln, Schuldgefühlen und auch Angstzuständen. Die Rede ist von Mobbing. Also von der systematischen Schikane, zum Beispiel am Arbeitsplatz und die ist bei uns alles andere als eine Seltenheit. Aktuelle Studien gehen davon aus, dass in Deutschland jeder neunte Arbeitnehmer von Mobbing betroffen ist. Wir werden gleich mit einem Experten darüber sprechen.*

*Und einer der sich mit Mobbing bestens auskennt ist der Rechtsanwalt:  
Christoph Kluss, Herzlich Willkommen!*

Guten Tag!

*Herr Kluss, Sie arbeiten für den Verein VPSM, können Sie uns vielleicht erst mal sagen, was das bedeutet und was Ihr Verein genau macht?*

Der VPSM ist der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing. Der Verein hat einen Verbund mit verschiedenen Fachleuten, das sind Pädagogen, Psychologen, Mediziner oder auch Juristen selbstverständlich. Und in diesem Zusammenhang versucht man den Stress am Arbeitsplatz, den Konflikt am Arbeitsplatz entsprechend zu vermeiden, vorzubeugen und dagegen anzugehen.

*Darüber sprechen wir gleich noch mal. Vielleicht gehen wir erst noch mal auf den Typ Mobbingopfer ein, würden Sie sagen es gibt bestimmte Charaktereigenschaften, bestimmte Verhaltensweisen die einen dazu prädestinieren sozusagen, Mobbingopfer zu werden?*

Es gibt eigentlich keinen Typus der typischerweise dem Mobbing unterliegt. Es gibt ganz viele Mobbingarten, genauso entsprechend gibt es auch Leute die der entsprechenden Wirkung unterliegen. Die Fälle die zu mir kommen sind meistens Fälle, die schon zu früh eigentlich mich aufsuchen, sonder sie müssten eigentlich mehr in diese Beratungsstellen rein. Das wäre Eines um dort erst mal die Hilfe zu bekommen, weil ich als RA eher der Letzte in der Nahrungskette bin, der den Leuten helfen kann.

*Aber es ist oft doch sicherlich schwierig zu unterscheiden, ist es ein Mobbingopfer oder ist es jemand der sehr sensibel ist ,der sich irgendwie angegriffen fühlt, wie erleben Sie das in Ihrer Praxis?*

Das ist genau das Problem an der Sache, das ist da so, wenn Menschen in irgendeiner Form permanentem Stress und Anfeindungen über einen längeren Zeitraum (zielgerichtet) ausgesetzt sind, das versteht man unter Mobbing, kann das so sein das sie sich auch wehren. Und im Rahmen dieses Wehrens, sich überziehen, und damit eine Eskalation in dem Konfliktverhältnis eigentlich aufbauen, mit der Konsequenz, das nicht mehr so ganz leicht klar ist, wer eigentlich Täter oder Opfer ist.

*Und wie sollte man sich also verhalten, wenn man glaubt, das man gemobbt wird, im Beitrag haben wir gehört man sollte sich wehren, man sollte sich durchsetzen, welche Tipps haben Sie noch?*

Also das Wehren ist natürlich immer schwierig, weil wenn man sich wehrt kann das ja gerade zu der Überziehung entsprechend führen. Sinnvoll ist es halt in erster Linie mal aufzuschreiben welche Vorfälle passiert sind und dann mit den Kollegen auch noch zu sprechen um festzustellen, stimmt das oder bin ich auf der falschen Seite, und wenn man das geklärt hat mit dem Arbeitsverhältnis, ob man die Möglichkeit hat eine Bereinigung zu führen, erst dann kann man sich ...

*Und wenn das alles nichts hilft, dann können die Mobbingopfer Hilfe bei einer Beratungsstelle wie bei Ihnen aufsuchen. Erklären Sie doch mal genau was Sie da so machen!*

Diese Beratungsstelle ist eine, wie ich Eingangs sagte, ein Konglomerat aus verschiedenen Fachleuten und im Rahmen dieses Konglomerates werden diese Fachleute tätig, sie werden im Rahmen der Konfliktbereinigung tätig, sie werden, ... versuchen ... den Arbeitsplatz zu klären indem auch der Vorgesetzte ...

(angehört wird) um in einem gemeinsamen Gespräch dort eine Konfliktbereinigung zu finden.

*Was würden Sie sagen, mit welcher Erfolgsquote arbeiten Sie?*

Einer sehr hohen, das ist schon sehr erstaunlich, das wenn man die Leute mal an einen Tisch bringt, gerade bei dem VPSM, so, der, -will mal sagen als externe Feuerwehr gilt- , das dann ein Dritter entsprechend reinkommt ins Spiel, das dann eine andere Bereitschaft ist, das Problem zu lösen, als wenn man versucht das untereinander zu klären.

*Und schwierig stelle ich es mir vor wenn zum Beispiel auch der Chef am Mobbing beteiligt ist, haben Sie dazu auch schon Erfahrung gemacht, wie reagieren Sie da?*

Das ist klar, das ist natürlich ein großes Problem. Sinn macht es natürlich immer das Gespräch zu suchen, unmittelbar mit dem Vorgesetzten. Und festzustellen das gewisse Verhaltensweisen stören. Kann man das nicht, dann ist das nur möglich mit

Anderen, mit Dritten, respektive anderen Arbeitskollegen oder letzten Endes dann mit Hilfe eines externen Vereins, in dem solche Versuche unternommen werden die Konflikte zu lösen.

*Aber wenn es in der Beratungsstelle nicht hilft dann bleibt natürlich noch der rechtliche Weg.*

Genau.

*Der Weg dann wahrscheinlich auch zu Ihnen als RA, wie gehen Sie da vor?*

Das ist dann mein Weg. Mein Weg ist, wie ich Eingangs schon sagte, eigentlich der letzte Schritt in der ganzen Sache, wenn die Leute zu mir kommen oder auch vom Verein zu mir geschickt werden, hat es eigentlich dann die Konsequenz das es mir darum geht wie kann man sinnvoll das Arbeitsverhältnis lösen. Und im Rahmen dieser Lösung des Arbeitsprozesses macht es Sinn den RA einzuschalten, damit da keine Fehler auch finanzieller Art entstehen können.

*Aber sicherlich ist es erst mal besser die Beratungsstelle aufzusuchen.*

Das ist in erster Linie ganz, ganz wichtig. Ich bin nach wie vor immer das Schlusslicht von der ganzen Sache.

*Vielen Dank, Herr Kluss, für diese Informationen!*

Bitte schön!

[GesundheitPro.de](http://GesundheitPro.de) Die Apotheken-Umschau im Internet  
09/05

**Ich werde gemobbt -**

**Hilfe, was soll ich tun?**

**Wie in einem bösen Traum erleben Mobbing-Opfer ihre Situation. Sieben Schritte, wie Sie sich richtig verhalten, wenn Sie fürchten, selbst betroffen zu sein**

### **1) Prüfen: Ist es wirklich Mobbing?**

Das ist nicht immer leicht zu entscheiden. Es hängt zum einen von dem Bereich ab, in dem jemand arbeitet. Im Baugewerbe beispielsweise herrscht ein äußerst rauer Umgangston, es wird aber vergleichsweise wenig gemobbt. Im Gesundheitswesen dagegen gehen die Leute oberflächlich gesehen höflicher miteinander um. Trotzdem ist Mobbing hier weit verbreitet. Ein hohes Einfühlungsvermögen, das für den Job notwendig ist, macht zugleich anfälliger für psychischen Druck. Generell lässt sich sagen, dass die Wahrscheinlichkeit für Mobbing in Zeiten gravierender Veränderungen in einem Unternehmen zunimmt.

### **2) Aufschreiben: Was ist passiert?**

Bereits bei ersten Signalen sollten Sie alle Vorgänge schriftlich festhalten. Werden Sie zum „Kriminalkommissar in eigener Sache“ und dokumentieren Sie die Geschehnisse.

### **3) Darüber reden: So gewinnen Sie Abstand**

Besprechen Sie mit guten Freunden oder dem Partner,

was Sie erlebt haben. So können Sie reflektieren, was Ihnen widerfahren ist.

#### **4) Zusammenfassen: Eine Seite reicht**

Notieren Sie die wichtigsten Punkte auf maximal eineinhalb Seiten. Die Darstellung sollte möglichst klar und übersichtlich sein für den Fall, dass es tatsächlich zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung kommen sollte.

#### **5) Einschätzen: Schaffen Sie ´s alleine?**

Überprüfen Sie Ihr ganz persönliches Instrumentarium zur Konfliktbewältigung. Reicht es aus, um mit den Schwierigkeiten fertig zu werden? Wenn Sie zu dem Schluss kommen, dass Sie überfordert sind, sollten Sie möglichst bald Hilfe suchen.

#### **6) Beraten lassen: So finden Sie seriöse Hilfsangebote**

Adressen gibt es viele. Schauen Sie jedoch ganz genau hin, an wen Sie sich wenden. Manche so genannte Experten beraten andere, weil sie eigene Mobbing-Erfahrungen nicht genügend aufgearbeitet haben. Sie können eher schaden als nutzen. Seriöse Berater in Ihrer Nähe finden Sie beispielsweise auf der Internetseite des VPSM ([www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)).

#### **7) Ziel formulieren: Ehrlicher Blick auf die Zukunft**

Wer unter seiner Arbeitssituation leidet, sollte sich möglichst bald die Frage stellen: „Muss ich mir das antun?“ Lautet die ehrliche und wohl überlegte Antwort: „Nein! Ich finde eine neue Arbeitsstelle!“, dann ist der Abschied oft die beste Lösung. Viele Beratungsfälle münden tatsächlich in einen Stellenwechsel. Leider sind heute aber immer mehr Menschen gezwungen, unter unwirtschaftlichen Bedingungen weiterzuarbeiten. Gute Jobs sind rar und gerade ältere

Arbeitnehmer bekommen oft keine vergleichbare Arbeit mehr. Dann hilft es oft, das Ursachenbündel zusammen mit einem erfahrenen Berater genauer zu beleuchten, nicht nur eine Ebene zu betrachten. Manchmal können Mobbing-Opfer ihre Situation auch verbessern, indem sie ihr eigenes Verhalten und ihre innere Einstellung ganz bewusst verändern.

Lothar Drat, VPSM/GesundheitPro; 05.07.2005,  
aktualisiert am 30.09.2005

Online Redaktion Wort und Bild Verlag 10/05

[ARD - Mittagmagazin - Buffet 08.05.06](#)

**Interview mit Frau Diplom-Psychologin Susanne  
Anhäuser  
vom VPSM-Fachverbund der unabhängigen  
Experten**

**Moderator: Bernd Schröder**

M: Hast du gesehen was die Marlene da für ein  
komisches Grünzeug heute  
da wieder mitgebracht hat?

Koch: Kuck mal wie sie wieder angezogen ist!

M: Ja so, so türkis, gell.

Koch: So ein bisschen wie ein Papagei.

M: Schluss, aus, Ende, Schnitt. Das muss genügen,

liebe Zuschauer das  
war natürlich nicht ernst, das war eine kleine Szene.  
Damit wollten wir  
unser heutiges Thema mal so ein bisschen andeuten  
und sie ahnen vielleicht  
worum es geht im ARD-Buffer an diesem Montag.  
Mobbing ist das Thema.  
Also wenn man über die Kollegen herzieht, sie  
schikaniert das kann ja  
richtig krank machen, kann böse werden. Das heute  
unser Thema. Aber, Marlene,  
erst mal von uns beiden Entschuldigung, du weist wir  
lieben dich, ist alles  
wunderbar, du hast tolle Sachen dabei und siehst  
schick aus!

Ja, liebe Zuschauer, dann zum Thema, was wir gerade  
so ein bisschen  
amateurisch angespielt haben, unsere Expertin ist  
Sabine Anhäuser,  
Diplompsychologin, herzlich willkommen bei uns im  
ARD-Buffer,  
Premiere, glaube ich?

*SA: Ja, ganz genau.*

M: Wunderbar. Ja war das so halbwegs realistisch,  
was wir da von uns  
gegeben haben, läuft das so ähnlich, oder?

*SA: Das war so der klassische Flurfunk, den glaub ich  
jeder mal erlebt, das man  
über den Einen oder Anderen mal herzieht und mal ein  
bisschen lästert, ja.*

M: Ist das schon Mobbing gewesen, oder ist Mobbing  
eigentlich noch schlimmer?

*SA: Mobbing ist schlimmer, Mobbing ist zielgerichtet, geht über einen langen Zeitraum, und ..., kommt auch häufig vor, das ... sind die Kriterien.*

M: Und wie viele Menschen sind betroffen, was schätzt man da, oder was weiß man?

*SA: Ja man schätzt so 3,5 % in Europa und 2,9 % der Arbeitnehmer geben das für Deutschland an.*

M: Das sind unterm Strich Millionen, das muss man sich klar machen, das sind keine Einzelfälle.

*SA: Das stimmt, und die Dunkelziffer ist hoch.*

M: Ist sehr hoch, das kommt noch dazu.

*SA: Ja.*

M: Was kann man tun, was kommt noch dazu, wo sage ich hoppla, was mach ich jetzt in so einem Fall, wenn ich so einen Verdacht habe?

*SA: Sich Hilfe holen, Unterstützung holen, schauen, wo man Kollegen hat mit denen man sich verbünden kann. Im Zweifelsfall die Vorgesetzten, Mitarbeitervertretungen, Personalrat wenn die nicht irgendwie mit involviert sind oder auch, aber auch in Beratungsstellen gehen, es gibt ja entsprechende Mobbingberatungsstellen, aber alleine kommt man nicht raus.*

M: Ja, Ja, man muss auch erkennen, es ist so was, man muss versuchen sich zu wehren, oder alles einfach so hinnehmen?

*SA: Ganz genau, es gibt viele die warten sehr lange, die durchschnittliche Dauer sind 1,5 bis 3 Jahre. Es gibt Leute die brauchen noch länger um zu merken, es passiert was.*

M: Danke schön, Frau Anhäuser, für diese ersten Einschätzungen.

Liebe Zuschauer, wenn sie Fragen haben zum Thema Mobbing, 0180 2 29 12 15 unsere Buffet-Nummer, kurz sagen was sie wissen möchten, wenn sie solche Fälle kennen, wie kann man helfen, auch als Außenstehender vielleicht, was kann man, kann man sich einmischen, und als Betroffener natürlich sowieso, als Chef vielleicht, der so was mitkriegt, was der den machen kann, wenn das Klima im Betrieb nicht so richtig funktioniert. Kurz anrufen, Fragen, und dann gibt's die Antworten von unserer Expertin.

M. Zum Thema Mobbing bei uns die Diplompsychologin Susanne Anhäuser, für die „Sabine“ entschuldige ich mich, war keine Absicht, war auch kein Mobbing.

*SA: Bin ja noch da.*

M: Sie sind noch da, wunderbar.

*SA: Ja genau.*

M: Ja, also Mobbing das Thema, liebe Zuschauer und wir haben viele Anrufe und viele Anrufer.....

Anrufer:

...Ist das schon eine Form von Mobbing, jemanden wegzuloben?

*SA: Normalerweise steht ja im Arbeitsvertrag das man verschieden eingesetzt werden kann, das wäre eine Sache die sie vielleicht mit dem Betriebsrat, oder wer auch immer da bei ihnen zuständig ist, klären müssen, es geht mehr so in die Richtung rechtliche Frage. Mobbing "durch wegloben", würde ich erst mal nicht so einstufen, die Frage ist, inwieweit sie davon betroffen sind, persönlich und was die Auswirkungen für sie sind, das müsste man noch näher beleuchten, in dem Zusammenhang.*

M: Also keine ganz eindeutige Sache, wie ja, glaube ich sowieso bei Mobbing die Grenzen ein wenig fließend sein können.

*SA: Auf alle Fälle, also viele Prozesse (hab ich ja schon auch im Vorgespräch gesagt) haben so eine Art Unfallcharackter und man muss immer ganz genau schauen wer, wann, was, wo. Und so Erstberatungen dauern eben auch anderthalb Stunden um eine Diagnose zu erhalten.*

M: Wir versuchen es mal im Schnelldurchlauf, heute hier im ARD-Buffer.  
Frau G. aus O.

Anrufer:

...weist mir jeden Tag nach, dass ich zu langsam wäre und zu schlecht, ist das Mobbing?

*SA: Wie lange geht das denn schon?*

Anrufer:

Das geht genau seit 01.01.2005.

*SA: Das ist schon ein langer Zeitraum, ja. Weil ich ja vorhin gesagt habe, so ein Kriterium ist die Dauer. Ich bin immer vorsichtig mit dem Begriff Mobbing. Eskalierter Konflikt ist so die Überschrift mit der ich lieber arbeite. Was hat das denn für Auswirkungen für sie persönlich?*

Anrufer:

Er will mich aus der Abteilung raus haben, in eine ungeliebte Tätigkeit. Ich mache diesen Job bereits seit über dreißig Jahren, bin auch absolut qualifiziert dafür und er möchte mich gerne mit einer Änderungskündigung raus haben. Es geht soweit, dass Gespräche nur noch mit meinem Anwalt zusammen stattfinden. Der Betriebsrat hält sich raus, weil er sagt sie können mir nicht helfen, etc., etc.

*SA: Also dann ist die Brisanz ja schon eine ganz Andere, mit der Hintergrundinformation, das ist schon ein extremes Beispiel für gewollte Ausgrenzung, ja.*

M: Was wäre da zu tun, in so einem Fall, kann man da sich Hilfe holen, wenn im Betriebsrat schon gemauert wird, oder der sich nicht

zuständig fühlt?

*SA: Ja die Frage ist, wie lange sie das aushalten, wie lange geben sie sich noch da unter den Bedingungen arbeiten zu können. Ich glaube, das ist das Kriterium, man hat nur eine Gesundheit und da muss man schauen was man mit der ... , wie weit man das schafft, oder ob man sagt dann gehe ich lieber. Ansonsten versuchen sie sich in ihrer Nähe eine Beratungsstelle zu organisieren, die auch mit Juristen und Ärzten im Team arbeitet. Um da zumindest eine Unterstützung für eine Strategie zu erhalten .*

M: Vielen Dank. Herr P. aus K.

Anrufer:

Guten Tag, mein Problem ist folgendes, ich bin im öffentlichen Dienst beschäftigt und gehe eigentlich davon aus, dass der öffentliche Dienst sich an Recht und Ordnung halten sollte. Aber da wird mit so verfeinerten Methoden gemobbt, im wahrsten Sinne des Wortes, dass man es also schon geschafft hat, dass ich in ... Behandlung bin und zur Zeit also auch einen Psychiater habe, zu dem ich regelmäßig hingehere und auch krank geschrieben bin.

Ich kann einfach nicht mehr und ich weiß beim besten Willen nicht wie man da, wie ich jetzt weiter vorgehen soll, ... und überlege wie ich aus diesem Prozess rauskomme. Es ist...

M: Können sie mal ganz kurz sagen, wie sich das bei

ihnen darstellt, das Mobbing,  
was Ihnen da widerfährt?

Anrufer:

Ja, man hat, am Anfang hat man mich aus meinem Beruf rausgemobbt indem man das so weit gedreht hat, dass man nachher so getan hat als wenn ich dazu nicht fähig wäre, das ist lächerlich. Und dann hat man mich an eine andere Stelle versetzt und hat mir ein, so ein Projekt übergeben, das angeblich nur ein Jahr dauern sollte und so, und nach einem viertel Jahr hat man mich auch da rausgedrückt, weil es viel einfacher war - das mit einem Ein-Euro-Jobber zu machen. So, und ich bin mir da keiner Schuld bewusst oder so. Man hat mir dann immer so wieder Schuld eingeredet, hat also auch, ist auch hin gegangen, nachdem, obwohl ich da noch eine andere Firma dazu geworben habe...

M: Schönen Dank, wir wollen grad mal hören was unsere Expertin dazu sagt, was sie jetzt gehört hat, bis jetzt.

*SA: Ja, im öffentlichen Dienst wird gerne gemobbt, das ist so. Das hört sich wirklich danach an, das sie eine Strategie brauchen um da heil, mit heiler Haut die sie noch haben, raus zu kommen.*

*Auch da kann ich Ihnen nur dringend ans Herz legen über den Fachverbund zum Beispiel des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden sich eine Beratungsstelle in ihrer Nähe zu suchen und da mit den Experten eine Strategie zu*

*entwickeln um da rauszukommen. Bleiben?! Müssen sie entscheiden wie lange sie sich da geben.*

M: Ich denke wir blenden mal ganz kurz unsere Internetadresse ein, [www.ardbuffet.de](http://www.ardbuffet.de) wenn wir sie vorliegen haben, weil ich denke das wir da auch einen Link auf diese Adresse machen können, dass man das natürlich dann auch schriftlich hat, wenn wir es jetzt nicht haben, kommt bei Gelegenheit unsere Internetadresse ...  
So, Frau R. aus S.

Anrufer:  
...warum gibt es im Arbeitsrecht keine Möglichkeit dagegen anzugehen, kaum ein Anwalt übernimmt das Thema Mobbing....

*SA: Ich muss das leider bestätigen. Es gibt im Arbeitsrecht ... , selbst das Diskriminierungsgesetz hat das, was im Gespräch war, hat das Thema Mobbing nicht explizid aufgegriffen. Rechtlich, rechtliche Handhabe ist ganz schwierig und deswegen scheuen sich Anwälte auch ...*

M: Wir merken aber bei den Anrufen schon und bei den Antworten, das ist ein Thema, das kann man nicht mit ja oder nein nur kurz beantworten?

*SA: Nein, nein.*

M: Das braucht Zeit, da haben Sie völlig Recht, was Sie vorhin gesagt haben.  
Deswegen auch, liebe Zuschauer unser Angebot, ab 13:00 Uhr können sie

noch mal bei uns anrufen, die Nummer kennen sie ja,  
0180 2 29 12 15. Mobbing,  
das was wir auch mit dem Stuhl hier vorne angedeutet  
haben, an dem die Säge  
zu sehen ist, wenn da also gesagt wird, darum geht es  
ja oft, das der Job  
verloren geht, man Existenzängste bekommt und  
krank wird, das haben  
wir ja auch vielfach gehört, das ist die Auswirkung.  
Schönen Dank Frau Anhäuser.

*SA: Gerne.*

#### Stern-Leitartikel 2000

„Posttraumatisches Belastungssyndrom“  
nennen Mediziner die psychosomatischen  
Folgen seelischer Schocks. Eine typische  
Krankheit vom Mobbing – Opfern. „Die ersten  
Symptome sind Depressionen und vor allem  
Schlafschwierigkeiten“, sagt Lothar Drat,  
Geschäftsführer des Vereins gegen  
psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM).  
„Sie wachen mitten in der Nacht auf, und Ihre  
Sorgen sind so präsent, dass Sie nicht mehr  
einschlafen können. Bald passiert das jede  
Nacht.  
Und irgendwann finden Sie gar nicht mehr in  
den Schlaf.“ Ein Teufelskreis: Wer übermüdet  
ist, macht Fehler und wird noch häufiger  
schikaniert. So lange, bis Angststörungen  
auftreten. Manches Opfer bekommt schon

Schweißausbrüche, wenn nur das Telefon klingelt. Die Fälle nehmen zu. Und es kann jeden treffen: Frauen wie Männer und immer häufiger Führungskräfte. Sie machen 16 Prozent der Opfer aus. Ein deutliches Zeichen für den immer härter werdenden Konkurrenzkampf, der in deutschen Unternehmen herrscht. ... Vier Millionen Arbeitslose und die Befürchtung, dass auch die Schröder-Regierung das Problem nicht lösen wird, da klammert sich jeder an seinen Job – oder an den des Kollegen. Und das Bewusstsein wächst, auf dem Arbeitsmarkt kann nur überleben, wer mit harten Bandagen kämpft. ... "Die Hemmschwelle dafür, was die Menschen anderen antun, sinkt."

Dass Mobbing so gravierende Folgen für die Gesundheit hat, liegt an der Ausweglosigkeit und Ohnmacht, die gemobbte Menschen empfinden. Denn sie werden in der Regel nicht ernst genommen. Die Intrigen sind selten offensichtlich. „Mobber sind (wie) Heckenschützen und gehen subtil vor“, sagt Drat.

Gespräche verstummen, betritt das Opfer den Raum. Es wird bei der Einladung zur Weihnachtsfeier einfach vergessen oder am Schreibtisch sitzen gelassen, wenn alle gemeinsam in die Kantine gehen. „Der einzelne Zwischenfall ist harmlos. Passiert es immer wieder, wird es zur Tortur“, erklärt Sozialpädagoge Drat "Richtig gefährlich ist die Situation, wenn sich die Opfer an ihren Chef oder Betriebsrat wenden und dann Sätze hören wie: Übertreiben Sie da nicht?"

Oder "Meinen Sie nicht, dass Sie daran selber schuld sind?"

Rufmordkampagnen gehören zu den schlimmsten Mobbing Varianten. Sie beginnen meistens harmlos („Ach, der Mayer, trinkt ja auch ganz gern mal einen") und rollen dann wie eine Lawine über die Opfer hinweg. ... Es ist oft so, dass Unternehmen eher versuchen, die Opfer loszuwerden, als die Täter", sagt der Frankfurter Professor Dieter Zapf. ...

Ansonsten haben es Betroffene schwer, professionelle Hilfe zu finden. Zwar sind Beratungsstellen in den vergangenen Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen. Darunter gibt es aber viele schwarze Schafe.

„Vorsicht bei einzelnen Beratern ohne (fundierte psychologische / pädagogische) Ausbildung", warnt Drat. „Da wollen sich manche nur eine goldene Nase verdienen. Die verlangen 130 Mark fürs Gespräch und geben dann den Tipp: Drohen Sie, vor Gericht zu ziehen. Das lässt die Chance auf eine einvernehmliche Konfliktlösung gen Null tendieren." Juristischen Beistand zu finden ist außerdem gar nicht leicht. Drat: „Erfahrene Anwälte schlagen die Hände über dem Kopf zusammen, wenn ein Mobbing-Opfer in der Kanzlei steht." Mit solchen Klienten lässt sich kaum etwas verdienen und erst recht nichts gewinnen. Wo kann man schon Zeugen auftreiben, die gegen ihre eigenen Kollegen aussagen? Oder gegen den Chef? Trotzdem werden in sieben von zehn Fällen Anwälte eingeschaltet. Zum Leidwesen der Richter, die in den verfahrenen Situation kaum entscheiden können, ob tatsächlich Mobbing vorliegt. ...

## **EXPERTENRAT**

### **Konflikte direkt ansprechen**

#### **Wie schützt man sich vor Kampagnen? Was tun, wenn man zur Zielscheibe von Intriganten wird?**

Wer ein inneres Frühwarnsystem entwickelt, schützt sich am besten vor Mobbing. Neuer Chef, neue Kollegen, geänderte Arbeitsabläufe – vor allem dann ist Sensibilität gefragt. Das Umfeld genau beobachten und darauf achten, wo und mit wem sich ein Konflikt entwickeln könnte. „Ein normaler Streit mit einem Kollegen sollte sich spätestens nach der dritten Woche erledigt haben“, sagt Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM). „Wenn es dann noch weitere Anfeindungen gibt, ist die Frage, ob zielgerichtet und systematisch vorgegangen wird.“

Ist das der Fall, könnte eine Mobbing-Kampagne in Gang kommen. Am besten den Initiator so früh wie möglich direkt ansprechen. Ruhig, aber bestimmt: „Warum hast du was gegen mich?“ Sind die Fronten schon so verhärtet, dass es dafür zu spät ist, zum Vorgesetzten oder zum Betriebsrat gehen. Die können schlichten. Wichtig ist, auch wenn es schwer fällt, das Thema sachlich zu diskutieren. Opfer, die dazu nicht mehr in der Lage sind, geraten schnell in den Ruf, Querulanten zu sein. Und dann hat der Mobber meistens schon gewonnen.

Ein Mobbing-Tagebuch (insbesondere die Zusammenfassung desselben auf ca. 2 Seiten) hilft dabei, sachlich zu bleiben: jede Stichelei und Schikane protokollieren. „Außerdem sollte man so früh wie möglich eine Beratungsstelle aufsuchen rät Lothar Drat. „Der Berater muss sich ja nicht gleich in den Prozess einschalten. Aber man braucht unbedingt einen Dritten, der die Situation und das eigene Verhalten von außen bewerten kann.“

Vorsicht bei Beratern, die selbst einmal Opfer waren und das Erlittene nie richtig aufgearbeitet haben. Sie hetzen ihre Klienten oft nur unnötig auf.

VPSM verlangt 54 Mark für eine Konsultation. Preise in dieser Größenordnung sind üblich bei seriösen Beratungsstellen. Dort erfährt man auch die Adressen von (weiteren) Psychologen und Anwälten, die auf Mobbing-Fälle spezialisiert sind. Landet ein Mobbing-Fall erst einmal vor Gericht, ist es für eine Schlichtung längst zu spät.

Drat: „Vergleichen Sie es mit einer Ehescheidung: Sobald die Anwälte aufeinander losgehen, fängt der Krach erst richtig an.“

Wer seit einem halben Jahr regelmäßig schikaniert wird und deshalb permanent an Kopf und Magenschmerzen, Schlaflosigkeit oder gar Depressionen leidet, ist eindeutig Opfer einer Mobbing-Kampagne. In diesem Stadium ist es selten, dass ein Betroffener wieder ins alte Umfeld integriert werden kann. Wenn möglich, sollte er die Abteilung oder gar den Betrieb

wechseln. Unnötiges Durchhalten schadet nur der Gesundheit. Jetzt muss mit dem Arbeitgeber verhandelt werden. Dabei sind Mobbing-Berater eine wichtige Unterstützung. „Denn es kommt auf die Bedingungen an, zu denen jemand die Abteilung wechselt oder den Betrieb verlässt“, sagt Lothar Drat. „Wichtig ist, dass eine Lösung gefunden wird, mit der alle leben können.“

**Mobbing-Experten  
Jur. Möglichkeiten und Grenzen  
Modebegriff Mediation  
Beratung / Coaching**

STERN 02/05

**Gerichtsurteile**

**Schikane am Arbeitsplatz**

**Immer mehr Beschäftigte und Vorgesetzte führen einen Feldzug gegen Kollegen und scheuen nicht davor zurück, zu heimtückischen Mitteln zu greifen. Seit Beginn der 90er Jahre hat der Terror am Arbeitsplatz einen prägnanten Namen: Mobbing.**

Mobbing-Aktivitäten können sehr unterschiedlich sein. Das kann von Beschimpfungen und totaler Ausgrenzung über Rufmord bis hin zur Unterschlagung von Informationen gehen. Im fortgeschrittenen Stadium kann es auch zu gewalttätigen Auseinandersetzungen ... kommen. "Die Betroffenen wollen es zum größten Teil nicht wahr haben, aber es kann jeden treffen", erklärt **Lothar Drat**, Geschäftsführer des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM).

*stern.de* zeigt eine Übersicht der bisherigen Gerichtsurteile zum Thema "Mobbing am Arbeitsplatz".

...

- > Sachsen muss Schmerzensgeld zahlen
- > Mobbing bewahrt nicht vor Kündigung in der Probezeit
- > Gemobbt gefühlt: Keine volle Sperrzeit trotz eigener Kündigung
- > Mobbing-Folgen sind keine Berufskrankheit
- > Haftung für mobbende Beamte
- > Mobbing - nur systematisch gerichtsfest?
- > Ärztliches Beschäftigungsverbot bei Mobbing einer Schwangeren möglich
- > Pauschaler Mobbing-Vorwurf reicht für Schadensersatz nicht aus
- > Erstmals Schadensersatzurteil wegen Mobbings
- > Gericht verstärkt Schutz vor Mobbing
- > Mobbing-Opfer haben keinen Anspruch auf Opferentschädigung
- > Mobbing als Grund zur außerordentlichen Kündigung
- > Arbeitsverweigerung nach Mobbing berechtigt

### **Sachsen muss Schmerzensgeld zahlen**

Der Freistaat Sachsen muss für Mobbing im öffentlichen Dienst Schmerzensgeld und Schadensersatz zahlen. Das geht aus einer am 9. Juli 2003 veröffentlichten Entscheidung des Dresdner Arbeitsgerichts hervor. Damit war die Klage einer 37-jährigen Sachbearbeiterin des Landesamtes für Umwelt und Geologie im vollen Umfang erfolgreich. Sie hatte gegen ihren Vorgesetzten und den Freistaat geklagt, sagte Gerichtssprecher Ulrich Busch.

Nach Auffassung der Dresdner Richter hat der Freistaat als Arbeitgeber nichts gegen das Mobbing unternommen. Damit stehen der Mutter zweier Kinder Schmerzensgeld zu. Die Frau hatte insgesamt 32.000 Euro gefordert. Die Klägerin arbeitete von Oktober 1999 bis Februar 2001 in der Behörde. Während

dieser Zeit war sie laut Zeugenaussagen vor Gericht ständigen Schikanen, Diskriminierungen und Anfeindungen ausgesetzt. Nach Aussagen ihrer Erfurter Anwältin ist die Frau nicht mehr in der Lage, zu arbeiten. Sie sei nach einem längeren Klinikaufenthalt immer noch in psychotherapeutischer Behandlung und auf Medikamente angewiesen. Ihre berufliche Karriere sei ruiniert, hieß es.

*Az.: 5 Ca 5954/02*

### **Mobbing bewahrt nicht vor Kündigung in der Probezeit**

Eine Kündigung in der Probezeit bleibt auch dann gültig, wenn sich der entlassene Arbeitnehmer als Mobbingopfer fühlt. Das hessische Landesarbeitsgericht lehnte in einem am 6. Mai 2003 bekannt gewordenen Urteil einen besonderen Kündigungsschutz in der Probezeit für Mobbingopfer ab. Die Richter wiesen damit die Klage einer Büroangestellten gegen die Stadt Frankfurt zurück und erklärten deren Kündigung für wirksam.

Die Arbeitnehmerin hatte bald nach Beginn des Arbeitsverhältnisses Schwierigkeiten mit ihren Kollegen bekommen. Die Kündigung innerhalb der ersten sechs Monate wurde allerdings mit den schlechten Arbeitsleistungen der Frau begründet. Gleichwohl stellte sich die Arbeitnehmerin auf den Standpunkt, sie sei von Kollegen und Vorgesetzten gezielt ausgegrenzt, also "gemobbt" worden.

Laut Urteil führt auch eine Verletzung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers in Mobbing-Fällen nicht zur Unwirksamkeit einer während der Probezeit ausgesprochenen Kündigung. Ein "gemobbter"

Arbeitnehmer könne gegen den Arbeitgeber lediglich Schadenersatzansprüche geltend machen, wenn dieser die gezielte Ausgrenzung nicht verhindert habe.

*Az.: 12 Sa 561/02*

### **Gemobbt gefühlt: Keine volle Sperrzeit trotz eigener Kündigung**

Wer sich als Arbeitnehmer gemobbt fühlt und kündigt, hat zwar nicht unbedingt einen wichtigen Kündigungsgrund, kann aber auf eine kürzere Sperrfrist beim Arbeitslosengeld hoffen. Das geht aus einem am 28. Februar 2003 veröffentlichten Urteil des Landessozialgerichts (LSG) Rheinland-Pfalz in Mainz hervor. In einem solchen Fall könne der Entschluss des Mitarbeiters, das Arbeitsverhältnis von sich aus zu kündigen, "verständlich und entschuldigbar" sein, betonten die Richter.

Das Gericht verkürzte mit seinem Spruch die vom Arbeitsamt verhängte Sperrzeit für die Auszahlung von Arbeitslosengeld von zwölf auf sechs Wochen. Der Arbeitnehmer hatte argumentiert, sein Vorgesetzter habe ihn regelmäßig besonders intensiv kontrolliert. Dabei seien bei ihm angebliche Fehler beanstandet worden, die bei seinen Kollegen toleriert worden seien. Deshalb habe er sich zur Kündigung entschlossen.

*Az.: L 1 AL 57/01*

### **Mobbing-Folgen sind keine Berufskrankheit**

Psychische Krankheiten als Folge von Mobbing am Arbeitsplatz können nicht als Berufskrankheit geltend gemacht werden. Das entschied das Dortmunder

Sozialgericht am 19. Februar 2003 in einer Verhandlung in Siegen und wies damit die Klage eines Siegener Sicherheitsingenieurs ab. Der Mann hatte angegeben, dass ihn Mobbing in seinem Betrieb krank gemacht habe. Daraufhin hatte er die Hütten- und Walzwerks-Berufsgenossenschaft auf Geldzahlungen verklagt.

Psychische Erkrankungen durch Mobbing tauchen nicht in der Berufskrankheitenverordnung auf, stellte die Richterin fest. Sie müssen auch nicht wie eine Berufskrankheit entschädigt werden, da es bislang keine wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse dafür gebe, dass Mobbing eine bestimmte Berufsgruppe krank machen kann.

*AZ.: S 36 U 267/02*

### **Haftung für mobbende Beamte**

Mobbt ein Vorgesetzter im öffentlichen Dienst die ihm unterstellten Mitarbeiter, so kann dafür grundsätzlich der Dienstherr haftbar gemacht werden. Grund dafür sei der Umstand, dass der Vorgesetzte in diesen Fällen nicht privat, sondern hoheitlich tätig sei. Der Dienstherr seinerseits könne dann Regress bei dem mobbenden Vorgesetzten nehmen. Mit dieser Entscheidung wiesen die Richter des Bundesgerichtshofs die Klage des Vaters einer verstorbenen Polizistin gegen deren Vorgesetzten ab. Der Mann hatte geklagt, weil seine Tochter Selbstmord begangen hatte und in einem Abschiedsbrief die ständigen Schikanen des Vorgesetzten als Grund benannt waren. Leider jedoch gegen den falschen Beklagten.

*Az.: III ZR 277/02 vom 1. August 2002*

### **Mobbing - nur systematisch gerichtsfest?**

Die Pflegekraft in einem Alten- und Pflegeheim hatte gegen die vorgesetzte Wohnbereichsleiterin vor dem Arbeitsgericht geklagt, um ein Schmerzensgeld wegen Mobbings und ehr- sowie persönlichkeitsverletzenden Handlungen zu erreichen. Die Klage wurde erstinstanzlich abgewiesen. In der Berufung vor der 3. Kammer des Landesarbeitsgerichts Schleswig-Holstein wurde die Klage der Klägerin ebenfalls zurückgewiesen und auch eine Revision ausgeschlossen. Das Gericht folgte der ersten Instanz und sah es als nicht erwiesen an, dass die körperlichen Beschädigungen sowie die schwere chronifizierte reaktive Depression unmittelbar Folge des Führungshandelns der Vorgesetzten seien. Das Gericht verlangte für den Nachweis einer Mobbingsituation zum einen den lückenlosen Beleg einer systematischen Schikane gegen die Klägerin, zum anderen den Ausschluss anderer Beeinträchtigungen aus dem außerberuflichen Umfeld, die körperliche oder seelische Krankheiten zur Folge haben könnten. Diese beiden Punkte sah das Gericht nicht als gegeben an. Es wertete die Einzelattacken beziehungsweise fragwürdige Verhaltensweisen der Vorgesetzten nicht als systematischen Zusammenhang und konnte dieses Verhalten auch nicht als ausschließlich ursächlich mit den Krankheiten der Klägerin in Verbindung bringen. In Teilen vermochte das Gericht auch nicht der Interpretation der Klägerin zu folgen, die bestimmtes Verhalten ihrer Vorgesetzten als Schikane ansah.

Unter Umständen hätte eine Klage gegen das mangelhafte Sozialverhalten der Führungskraft und wegen des Verstoßes gegen des Arbeitsschutzgesetzes im Blick auf die psychosomatischen Störungen eher

Aussicht auf Erfolg gehabt als eine Klage wegen Mobbings.

*Az.: 3 Sa 001/02 vom 19.03.2002  
3 Sa 001/02 vom 19.03.2002*

### **Ärztliches Beschäftigungsverbot bei Mobbing einer Schwangeren möglich**

Eine Schwangere, die an ihrem Arbeitsplatz gemobbt wird, kann sich von ihrem Arzt ein Beschäftigungsverbot bescheinigen lassen.

In dem konkreten Fall hatte eine 30-jährige Sachbearbeiterin einer Spedition über Mobbing am Arbeitsplatz geklagt: Nach mehrfachen Streit mit ihrem Vorgesetzten sei ihr sowohl Bildungsurlaub als auch Freizeit für ihre Vorsorgeuntersuchungen verweigert worden, so dass ihr das Gefühl gegeben worden sei, um ihren Job fürchten zu müssen. Ihr Arzt hatte daraufhin bestätigt, dass sie aufgelöst und gestresst wirke, und bescheinigte ihr ein unbefristetes Beschäftigungsverbot. Der Arbeitgeber hatte die Stressbelastung für gespielt gehalten und hatte ihr die Zahlung des Gehalts verweigert.

Die Richter des Bundesarbeitsgerichts urteilten: Die subjektive Belastung durch Stress am Arbeitsplatz könne einen "Gefährdungswert" für die Gesundheit des Kindes darstellen. Dies reiche nach dem Muterschutzgesetz für ein Beschäftigungsverbot aus. Voraussetzung für ein Beschäftigungsverbot sei jedoch zudem, dass der Stress im Zusammenhang mit der Arbeit stehe.

*Az.: 5 AZR 352/99 vom 21. März 2001*

### **Pauschaler Mobbing-Vorwurf reicht für Schadensersatz nicht aus**

Ein pauschaler Mobbing-Vorwurf reicht für einen Anspruch auf Schadensersatz oder Schmerzensgeld nicht aus. Dies entschied das Landesarbeitsgericht (LAG) Rheinland-Pfalz in Mainz in einem am 18. Februar 2002 veröffentlichten Urteil. Der Betroffene müsse vielmehr konkret darlegen, in welcher Weise er von Kollegen und Vorgesetzten schikaniert worden sei. Der bloße Hinweis auf "Mobbing-Aktionen" genüge nicht.

Das Gericht wies eine Schmerzensgeld- und Schadensersatzklage eines Arbeitnehmers gegen seinen Arbeitgeber ab. Der Kläger hatte behauptet, er sei von Kollegen und Vorgesetzten mehrfach gemobbt worden. Zwar nannte er vor Gericht einen Zeitraum und auch Namen von Kollegen und Vorgesetzten. Konkrete Schikanen fehlten jedoch in seiner Schilderung. Dies genügte dem LAG nicht.

Die Richter bezeichneten Mobbing als systematisches Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern durch Kollegen oder Vorgesetzte. Da der Begriff sehr unbestimmt sei, müsse er durch konkrete Vorfälle präzisiert werden.

*Az.: 5 Sa 521/01*

### **Erstmals Schadensersatzurteil wegen Mobblings**

Erstmals hat in Deutschland ein Mobbingopfer vor Gericht Schadenersatz zugesprochen bekommen. Wie das Landesarbeitsgericht Rheinland Pfalz am 3. September 2001 bestätigte, wurde der Chef der

Volksbank im pfälzischen Grünstadt zur Zahlung von 15.000 Mark verurteilt, weil er die persönliche Ehre und das berufliche Selbstverständnis eines Mitarbeiters massiv verletzt hatte.

Das Opfer, der frühere Leiter der Bank, sei nach einer Fusion von seinem neuen Vorgesetzten systematisch kalt gestellt worden. So sei der Mann mit schikanösen Anweisungen traktiert worden. Der neue Leiter des Kreditinstituts habe ihm die Sekretärin, den Schreibtisch und schließlich das Büro weggenommen. Das Mainzer Urteil gilt als Entscheidung mit Präzedenzcharakter.

*Az.: 6 SA 415/2001*

### **Gericht verstärkt Schutz vor Mobbing**

Das Landesarbeitsgericht in Erfurt (LAG) verstärkte am 10.04.01 mit einem Grundsatzurteil den Schutz von Arbeitnehmern vor Mobbing. Das Gericht bewertete den "systematischen Psychoterror" als einen schweren Eingriff in das Persönlichkeitsrecht und in die Gesundheit des Arbeitnehmers. Der Vorsitzende Richter Peter Wickel sagte: "Bislang gab es keine vergleichbare Entscheidung, auch nicht des Bundesarbeitsgerichtes."

"Jeder Arbeitnehmer hat einen Unterlassungsanspruch gegen jegliches Mobbing", sagte Wickel weiter. Die 5. Kammer des LAG stellte 14 Leitsätze auf, nach denen Mobbing-Fälle künftig entschieden werden können. Entsprechend ist der Arbeitgeber verpflichtet, das Persönlichkeitsrecht seiner Beschäftigten zu schützen, auch vor Belästigungen durch Dritte.

Wickel erklärte, die oft bestehende Beweisnot der

Opfer müsse ausgeglichen und der Grundsatz eines fairen Verfahrens auf Mobbingfälle angewandt werden. Das bedeute, das Opfer als Partei anzuhören und seine Glaubwürdigkeit zu prüfen. Derzeit kämen Mobbing - Opfer vor Arbeitsgerichten meist gar nicht erst nicht zu Wort, weil sie ihre Vorwürfe nicht beweisen könnten.

Ein 54 Jahre alter leitender Angestellter der Sparkasse Gera/Greiz hatte geklagt, weil ihn ein Vorstand mit Aufgaben weit unter seiner Vergütungsgruppe über Monate hatte aus der Anstellung drängen wollen. Das LAG bestätigte unter Androhung von 50.000 Mark Ordnungsgeld eine einstweilige Verfügung des Arbeitsgerichtes Gera. Diese hatte der Sparkasse eine Fortsetzung dieses Verhaltens verboten. Der 54-Jährige war an Depressionen erkrankt.

*5 Sa 403/2000*

### **Mobbing-Opfer haben keinen Anspruch auf Opferentschädigung**

Mobbing-Opfer haben keinen Anspruch auf Leistungen nach dem Opferentschädigungsgesetz. Das hat das Bundessozialgericht (BSG) am 14. Februar 2001 in Kassel entschieden. Mobbing könne in der Regel nicht als tätlicher Angriff im Sinne des Gesetzes verstanden werden, befanden die Bundesrichter. Nur wenn eine "Kette wirklich tätlicher und mit Strafe bedrohter Angriffe zu gesundheitlichen Schäden" geführt habe, hätten Mobbing-Opfer Anspruch auf Entschädigung, hieß es in der Entscheidung.

Damit wiesen die Kasseler Richter die Klage eines ehemaligen Abteilungskommandanten einer Freiwilligen Feuerwehr bei Freiburg ab. Der heute 42-

Jährige hatte angegeben, seine Leistungen seien jahrelang von älteren Kollegen öffentlich kritisiert worden. Außerdem habe er anonyme Anrufe bekommen, in denen ihm Gewalt angedroht worden sei. Schließlich sei er bei einer Übung von einem Kameraden getreten worden. Mit der Begründung, dies habe zu schwersten psychischen Beeinträchtigungen geführt, hatte er 1992 einen Antrag auf Gewaltopferentschädigung gestellt.

Die Versorgungsverwaltung lehnte Zahlungen jedoch ab - zu Recht, wie jetzt auch das BSG befand. Zwar sei der Fußtritt ein tätlicher Angriff gewesen - er allein könne aber nicht die schwere psychische Erkrankung des Mannes ausgelöst haben. Und bei den verbalen Attacken habe es sich eben nicht um tätliche Angriffe gehandelt.

*Az.: B 9 V 12/00 R*

### **Mobbing als Grund zur außerordentlichen Kündigung**

Das Thüringer Landesarbeitsgericht bestätigte in einem zweiten Urteil gegen einen Bereichsleiter seine Auffassung zum Psychoterror am Arbeitsplatz. Das Gericht sah es als erwiesen an, dass der Bereichsleiter seine Mitarbeiter schikanierte und zum Suizidversuch eines Menschen beitrug. Dazu entwickelte das Gericht eine ausführliche Urteilsbegründung, der sie neue 10 Leitsätze zum Rechtsschutz gegen Mobbing und Psychoterror voranstellte. Die Klage des Bereichsleiters gegen das erstinstanzliche Urteil, das die außerordentliche Kündigung durch den Arbeitgeber bestätigte, wurde zurückgewiesen. Er hatte auch die Kosten des Prozesses zu tragen.

*5 Sa 102/2000*

### **Arbeitsverweigerung nach Mobbing berechtigt**

Das Landesarbeitsgericht Niedersachsen in Hannover entschied: Ein Arbeitnehmer darf sich weigern, weiter zu arbeiten, wenn er im Betrieb "systematisch angefeindet" und durch Kollegen wie Vorgesetzten "schikaniert und diskriminiert" wird. Das Gehalt muss in diesem Fall jedoch weitergezahlt werden. Der Arbeitgeber habe die Pflicht, seine Mitarbeiter "auch vor Gesundheitsgefahren psychischer Art zu schützen". Notfalls müsse er die Störer entlassen.

*16a Sa 1391/99*

Arbeit und Gesundheit 04/05

## **Mobbing**

### **Die Dinge beim Namen nennen**

Misstimmungen, selbst Konflikte am Arbeitsplatz sind normal. Kritisch wird es, wenn Mitarbeiter systematisch schikaniert - gemobbt - werden. Verhindern lässt sich Mobbing häufig, wenn die Kollegen frühzeitig und offen miteinander reden.

Mobbing ist keine Ausnahmererscheinung. Nahezu jeder Neunte wird im Laufe seines Berufslebens darunter zu leiden haben. Treffen kann es jeden – es

gibt keine typischen Charaktereigenschaften, die einen Menschen zum bevorzugten Mobbing-Opfer machen. Männer sind ebenso betroffen wie Frauen, Führungskräfte ebenso wie Arbeiter. Im Sozial- und Gesundheitswesen geht man allerdings besonders rüde miteinander um.

Miteinander reden!

Mobbing nimmt zu, zugleich aber auch die unangebrachte Verwendung des Begriffs – inzwischen wird selbst der ganz normale Alltagszwist oft als Mobbing tituliert. „Die Leute haben subjektiv das Gefühl, gemobbt zu werden. Fragt man nach, wurden sie vielleicht ein paar Mal in der Teeküche nicht begrüßt“, erläutert Lothar Drat, Berater und Geschäftsführer des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM). „Würde hier einfach mal Tacheles geredet und bei den angeblichen Mobbern deutlich nachgefragt, warum nicht begrüßt wurde – die Situation wäre im Nu geklärt.“ Eine wichtige Ursache für die Entstehung eines Mobbingprozesses ist demnach eine fehlende Gesprächskultur im Betrieb. „Konflikte werden immer seltener in einem Dialog ausgetragen, das ist eine gesamtgesellschaftliche Tendenz“, beobachtet Drat. So gärt ein anfangs noch kleines Problem so lange, bis es sich vielleicht in „echten“ Mobbinghandlungen entlädt. Deshalb lautet seine Empfehlung: Rechtzeitig miteinander reden, die Dinge beim Namen nennen.

Stress und Angst sind der Nährboden

Während die Statistik der Arbeitsunfälle seit Jahren einen Abwärtstrend zeigt, geht die Zahl der stressbedingten Erkrankungen steil in die Höhe. Termin- und Zeitdruck, höhere Anforderungen an die

Leistung, mehr Verantwortung, Personalabbau, Konkurrenzkämpfe und Neid – das geht an vielen Menschen nicht spurlos vorbei, sondern äußert sich in Stress, Erschöpfung, Überforderung. Hinzu kommt die Angst, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein, das gute Ansehen, den Status oder gar den Arbeitsplatz zu verlieren. In einem solchen Klima, wenn jeder nur noch sein eigenes Terrain verteidigt, hat es Mobbing leicht.

Lothar Drat vergleicht Mobbing mit einem Verkehrsunfall: "Alle fahren im Nebel ein bisschen zu schnell. Entweder eine gute Seele von Führungskraft greift ein und nimmt das Tempo raus, oder es kracht zwangsläufig irgendwann." Oftmals wartet man auf diese gute Seele vergebens. Im Gegenteil: Bei rund der Hälfte der Mobbingprozesse sind Vorgesetzte beteiligt. Drats Erklärungsversuch: „Auch Vorgesetzte stehen unter Stress und Druck.“ Drat schätzt aus eigener Beobachtung, dass Führungskräfte rund 30 bis 50 Prozent ihrer Arbeitszeit nur damit verbringen, zu verhindern, dass an ihrem eigenen Stuhl gesägt wird. Wer so mit sich selbst beschäftigt ist, hat für die Nöte und Sorgen seiner Mitarbeiter keine Antenne.

Wenn miteinander reden nicht mehr hilft

Wer Opfer von schikanösen Kollegenangriffen wird, braucht Hilfe. Je eher man sich Hilfe holt, desto weniger Blessuren wird man davon tragen. Ansprechpartner sollten Vorgesetzte, Betriebsräte oder Betriebsärzte sein. Manche Firmen haben auch Konfliktmanager oder interne Mobbingbeauftragte.

Schwierig wird es, wenn die internen Anlaufstellen direkt oder indirekt zu den Beteiligten des Mobbingprozesses zählen. Dann, oder wenn der

Mobbingprozess schon weit fortgeschritten ist, kann meistens nur noch eine externe Stelle durch Schlichtung oder Mediation den Konflikt entschärfen. Anlaufstelle für Betriebe können die Berufsgenossenschaften sein. Aber auch Mobbingberatungsstellen gibt es inzwischen in fast jeder größeren Stadt. Aber: „Es gibt eine Menge schwarze Schafe und selbst ernannte Mobbingexperten auf dem Markt“, warnt Drat. „Teilweise sind es früher selbst Betroffene. Diese Berater neigen dazu, für das Opfer Partei zu ergreifen. Wichtig für den Erfolg einer Schlichtung ist aber die unbedingte Unparteilichkeit des Schlichters.“

Empfohlene Beratungsstellen sind auf der Website des VPSM aufgelistet [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de) Auch die Berufsgenossenschaften bieten Unterstützung, zum Beispiel durch Betriebsberatungen und – als Mobbingprävention – durch Seminare für Führungskräfte und Betriebsräte.

### Gezielt vorbeugen

Die Vorbeugung von Mobbing und Konflikten am Arbeitsplatz sollte für Unternehmen schon deshalb ein wichtiges Anliegen sein, weil so eine Menge Geld gespart werden kann. Auf rund 13 Milliarden Euro schätzen Finanzexperten die jährlichen Verluste in Deutschland durch Produktionsausfall, Kosten für Fehlzeiten, Aushilfskräfte, Abfindungen und so weiter. Hinzu kommen die Leistungen der Kranken- und Rentenversicherungsträger – nochmals über 11 Milliarden Euro.

Wer Mobbing vorbeugen will, tut gut daran, im Betrieb solche Organisationsstrukturen zu beseitigen, die Konflikte begünstigen: Das sind zum Beispiel starre

Hierarchien, unklare Entscheidungsprozesse bzw. Arbeitsabläufe und eine fehlende Gesprächskultur.

Betriebsvereinbarungen zu Mobbing und Konflikten am Arbeitsplatz hält VPSM-Chef Drat dann für eine sinnvolle Sache, wenn sie nach intensiver und ernsthafter Auseinandersetzung mit dem Thema erarbeitet wurden. „Oft ist es aber so, dass wir angerufen werden, ob wir mal eben eine Vorlage rüberfaxen könnten, man wolle das jetzt auch einführen“, übt der Mobbing-Experte Kritik. So könne das nicht funktionieren. Ähnlich sei es mit betriebseigenen Mobbingbeauftragten: Dienten diese nur dem Imagegewinn der Firma, sei ihr Sinn fragwürdig. „Die Firmenleitung muss schon dahinter stehen und sich intensiv mit dem Phänomen auseinandersetzen.“

Wo dies geschieht, wird optimalerweise zugleich ein Betriebsklima geschaffen, in dem Mobbing nicht gedeihen kann.

Weitere Infos:

### **Wenn aus Kollegen Feinde werden**

Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing

Die Broschüre gibt es über die BAuA  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25  
D-44149 Dortmund, [www.baua.de](http://www.baua.de)

Betroffene, aber auch Betriebsräte oder Personaler können sich an Beratungsstellen wenden. Adressen unter

[www.vpsm.de/beratung.html](http://www.vpsm.de/beratung.html)

Mobbing Seminare der BGAG: [www.hvbg.de](http://www.hvbg.de) Webcode 1135524

Weitere Infos unter [www.arbeit-und-gesundheit.de](http://www.arbeit-und-gesundheit.de)

## **Mobbing in Zahlen**

11.3 Prozent aller Beschäftigten sind oder waren Mobbingopfer.

Der DGB schätzt den gesamten volkswirtschaftlichen Schaden durch Mobbing auf 15 bis 25 Milliarden Euro pro Jahr.

Jeder sechste Suizid steht im Zusammenhang mit Mobbing.

In mehr als 50 Prozent der Fälle ging Mobbing von Führungskräften aus bzw. findet unter ihrer Mitwirkung statt.

## **Hinweise für Beteiligte Führungskräfte und Betriebsräte**

DM-Euro 03/04

### **Angst im Job**

Christiane Büchsel

**Angst und Neid prägen das Arbeitsklima  
seit der Wirtschaftskrise.  
Die Folge: Mehr als jeder Zweite  
verschleppt Entscheidungen im Job.  
Was Chefs und Mitarbeiter jetzt ändern  
müssen.**

... Im Geschäftsleben — besonders in Krisenzeiten — zählen Fakten und Effizienz. Mitarbeiter werden derzeit eher als Kostenfaktor denn als Menschen wahrgenommen. Dass der Umgang in Unternehmen seit der Wirtschaftskrise rauer geworden ist, belegt das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage des Instituts Empirica Delassasse exklusiv für Euro. 51,4 Prozent der Angestellten, Chefs und Vorstände sagen, dass die Unternehmen seit der wirtschaftlich schwierigen Lage autoritärer geführt werden. Dass sich Chefs dabei immer öfter im Ton vergreifen, zeigt eine weitere exklusive Umfrage für Euro, durchgeführt vom SOKO Meinungsforschungsinstitut MAFO: So gab fast jeder Zehnte der 30- bis 39- Jährigen an, seit der Wirtschaftskrise immer häufiger unter dem Gebrüll seines

Vorgesetzten zu leiden.

„Wir geraten zunehmend in eine Angstgesellschaft. Je höher die Position, desto mehr steigt auch der Faktor Angst“, sagt Lothar Drat von der Beratungsstelle „Balance“ des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing.

Der Wiesbadener zieht aus seinen Beratungsgesprächen den Schluss, dass Chefs inzwischen (*Einschub: 30 – 70 und in Ausnahmefällen*) bis zu 90 Prozent ihrer Arbeitszeit auf Machtspiele und Sicherung ihrer Position aufwenden. Je unsicherer die Lage, umso härter ringen Vorgesetzte um Autorität.

Viele Chefs stehen mit dem Rücken an der Wand, sodass sie manchmal das richtige Maß verlieren, erklärt Stefan Blankertz von der Unternehmensberatung Pro Change. „Doch das ist oft ein Hilfeschrei. Die Chefs wissen selber nicht weiter, weiß der Pulheimer aus zahlreichen Konfliktgesprächen. Mitarbeiter verstehen dies hingegen oft als: "Der will mich runtermachen." Und so geben Chefs unter der Diktatur von Controllern den Druck von Geschäftsführung und Kapitalmarkt nach unten durch. Gleichzeitig steigt bei vielen Führungskräften die Furcht, eine unternehmerische Fehlentscheidung zu treffen, Geld in den Sand zu setzen oder die falschen Leute ins Team zu holen. Nicht zu entscheiden ist besser als eine falsche Entscheidung. Mehr als jeder Zweite (54,1 Prozent) wägt jetzt genauer ab, welches Risiko er noch eingehen sollte. Wer eine Idee hat, wird heute als Erstes gefragt, was es kostet, und nicht, was es für das Unternehmen bringen könnte. Besonders

davon betroffene sind Großkonzerne, weiß Thomas Barth, Geschäftsleiter Freudenberg Forschungsdienste, aus Gesprächen mit Kollegen; schneller entschieden werde hingegen in familiengeführten Firmen. „Bei Entwicklungsprojekten sind genaue Kosten nur rudimentär abschätzbar. Und jeder sollte wissen, dass ein Großteil der Projekte in den Sand gesetzt wird“, sagte Barth. Allerdings: „Die Schere setzt bereits im Kopf der Entwickler an. Es werden nur noch die Kosten, aber nicht mehr die Ziele eingehalten — und viele sind nicht mehr bereit, überhaupt riskante Projekte anzupacken.“ Ein fataler Fehler. So werden viele innovative Ansätze bereits im Keim erstickt. Kein Raum für Kreativität und strategische Planung.

Ein weiteres Indiz: 48,7 Prozent — und damit fast jeder zweite Mitarbeiter und Chef — fürchten so sehr um ihren Job, dass Engagement und die Bereitschaft, Risiken einzugehen und etwas Neues anzupacken, abnehmen. „Wenn ich etwas mache und es dann schief geht, bin ich der Erste, der gehen darf“, beschreibt Professor Winfried Panse von der Fachhochschule Köln die Stimmung auf den Bürofluren. „Angst ist ein schlechter Ratgeber, auch in Krisenzeiten“, so der Wirtschaftssoziologe.

Das Dilemma der Personalierer: Eingeschüchterte Mitarbeiter leisten Dienst nach Vorschrift — bestenfalls. „Der Weg zur inneren Kündigung ist dann nicht mehr weit“, warnt Panse. Und damit steuern die Firmen in die Katastrophe: Denn demotivierte Mitarbeiter verweigern den Unternehmern ihre volle Leistung. Nur zwölf

Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland weisen eine hohe emotionale Bindung an ihren Job auf, belegt eine aktuelle Studie der Beratungsgesellschaft Gallup. Tendenz sinkend. Zum Vergleich: 2001 waren es noch 16 Prozent. Ein geringeres Engagement im Job verspüren derzeit nur Japaner mit neun, Franzosen mit sechs und Singapurern mit vier Prozent.

Eine Langzeitstudie von Panse und Wolfgang Stegmann fasst destruktive Phänomene wie innere Kündigung, Intrigen, Machtkämpfe und Mobbing in Zahlen: So entsteht der deutschen Wirtschaft durch berufliche Ängste jährlich ein Schaden von rund 100 Milliarden Euro.

43 Prozent der Mitarbeiter, die von ihrem Chef schlecht behandelt werden, gehen mit ihren Kunden unhöflich um, und in 72 Prozent der Fälle lästern solche Mitarbeiter gegenüber Dritten über ihren Arbeitgeber, zeigt eine Studie der University of South Florida auf. Neben einem Produktivitätsverlust droht auch noch der Imageverlust.

Einen Zusammenhang mit der Demotivation im Job sieht Konfliktberater Drat auch in der steigenden Arbeitsbelastung: „Wo früher zehn Mitarbeiter waren, sind es heute noch acht“ Diese Arbeitsverdichtung geht zu Lasten der Kommunikation, was wiederum ein Faktor ist, der Stress und damit die Depression in den Betrieben erhöht. Zusätzlich übernehmen viele Vorgesetzte immer mehr Sachaufgaben, um ihre Mitarbeiter zu entlasten. Die Folge: Die Führungsriege hat noch weniger Zeit für Kommunikation, was viel

Raum für Flurfunk lässt. Mit gezielten Gerüchten ist dann der Weg zum Mobbing nicht mehr weit. Stellt dies der Chef nicht innerhalb kurzer Zeit richtig, wachsen Zweifel und Verunsicherung der Mitarbeiter. Das Problem belegt deutlich die Euro-Umfrage.

Für fast jeden dritten Arbeitnehmer haben seit der wirtschaftlich schwierigen Lage Konkurrenzdruck und Neid zugenommen. Faktoren, die für jeden zweiten Arbeitnehmer das Arbeitsklima und damit das Wohlbefinden im Job beeinflussen. Bei den Älteren über 60 spüren sogar 43,5 Prozent mehr Konkurrenz und Neid. Die hohe Zahl lässt sich damit erklären, dass junge Angestellte, die oft einen Hauptteil der Arbeit schultern, in dieser Form ihren Unmut äußern: „Viele Ältere will man weg haben, sie genießen aber einen hohen Kündigungsschutz“, erklärt Panse....

...Das Kernproblem der blockierten Leistungs- und Risikobereitschaft breiter Arbeiterschichten muss wieder durch Vertrauen ins Management und dessen Glaubwürdigkeit gelöst werden. Dafür sollten viele Vorgesetzte zunächst die eigene Unsicherheit überwinden, rät Angstforscher Panse. „Entscheiden Sie sich bewusst für einen Weg und gehen Sie diesen konsequent.“

Er warnt Chefs – auch aus Selbstschutz – vor einer anonymisierten Führung. Sie sollten sich nicht hinter dem bösen Vorstand oder Geschäftsführer verstecken: „Bei der nächsten Entlassungsrunde sind Sie dran, weil sich alle fragen, wofür sie jemanden brauchen, wenn er nichts entscheidet.“

Mitarbeiter bräuchten Halt und Geborgenheit in der chaotischen Unternehmenswelt, einen „teamorientierten Patriarchen“, wie er oft noch bei Mittelständlern zu finden ist, straff führend, aber schützend. „Mitarbeiter müssen spüren, dass die Chefs hinter ihnen stehen und sich Zeit für sie nehmen“, rät Panse ... Dann können Mitarbeiter etwas wagen und auch zunächst scheinbar blödsinnige, aber innovative Ideen vorbringen.

Auch Berater Drat ist für ein Teamspiel mit verlässlichen Regeln. „Wie kann eine Mannschaft gewinnen, wenn der Coach nicht die Spielpositionen festlegt?“, gibt er zu Bedenken. Er plädiert für eine geradlinige Kommunikation: „Eine bittere Wahrheit ist besser als lauter Halbwahrheiten.“ Immerhin spielt sich nur etwa 15 Prozent der Kommunikation im Geschäftsleben auf der Sachebene ab, aber rund 75 Prozent auf der Beziehungsebene...

### **Wie sich die wirtschaftliche Lage auswirkt** (Quelle: SOKO-Institut MAFO exklusiv für Euro)

Furcht um den Job

Angaben nach Alter in Prozent (14-19 Jahre = 0 Prozent)

20-29 Jahre 20,8  
30-39 Jahre 24,6  
40-49 Jahre 27,2  
50-59 Jahre 20,8  
60+ Jahre 26,0

Konkurrenzdruck und Neid nehmen zu Angaben  
nach Alter in Prozent  
(14-19 Jahre = 0 Prozent)

Frauen 26,5  
Männer 34,6  
20-29 Jahre 33,0  
30-39 Jahre 32,8  
40-49 Jahre 30,2  
50-59 Jahre 27,1  
60+ Jahre 43,5

### **Kostenfaktor Angst**

Angstzustände sind ein Tabu, vor allem im Wirtschaftsleben. Obwohl die Kosten enorm sind. Winfried Panse, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FH Köln, hat errechnet: Durch den Beruf verursachte Ängste und ihre Auswirkungen kosten die deutsche Wirtschaft jährlich über 100 Milliarden Euro.

„Sich ab und zu vor einer Entscheidung zu fürchten ist völlig normal“, sagt Panse. Jeder Manager kennt die Zweifel vor wichtigen Entscheidungen. Furcht kann die Menschen kurzzeitig zu Höchstleistungen anspornen. Hält der Angstzustand aber an, kann der Mitarbeiter handlungsunfähig werden.

Viele Menschen versuchen, Ängste mit Tabletten oder Alkohol zu kontrollieren, auch Mobbing oder innere Kündigung sind häufig. Besser ist es, mit einem Coach Gegenstrategien zu entwickeln und das Vertrauen wieder aufzubauen.

## **Teure Job-Ängste**

Mit 100 Milliarden Euro schlagen die Auswirkungen beruflicher Ängste zu buche. Tendenz steigend. In MMilliarden Euro

Innere Kündigung 2003: 93 / 1999: 34  
Alkohol 2003: 24 / 1999: 24  
Fluktuation 2003: 18 / 1999: 20  
Mobbing 2003: 15 / 1999: 15  
Psycho-Pharmaka 2003: 10 / 1999: 10

[Wiesbadener Kurier 17.03.07](#)

## **Schadenersatz bei Mobbing**

Der Wiesbadener Kurier vom 17.03.07 führt auf dem Hintergrund einer dpa-Meldung aus: **Schadenersatz bei Mobbing** gibt es nur, wenn der Betroffene Arbeitnehmer nachweisen kann, dass er systematisch angefeindet, schickaniert oder diskriminiert wird. ... Die betroffene Frau hatte gegen ihren Arbeitgeber auf Schadenersatz wegen Verletzung ihres Persönlichkeitsrechts geklagt. Sie war der Meinung, dass ihre Vorgesetzte sie gemobbt hat. So habe diese ihr gegenüber ständig ungerechtfertigte Vorwürfe wegen häufigen Zuspätkommens und unsauberer Arbeit erhoben. Außerdem habe sie Arbeiten verrichten müssen, die nicht zu ihren Aufgaben gehörten.

Das Gericht hielt zwar die Vorgesetzte für ungeeignet zur Führung von Menschen, da sich auch andere Mitarbeiter über sie beschwert hatten. Es sei aber kein systematisches Mobbing gewesen. **Betroffene müssen stets nachweisen, dass gegen sie systematisch vorgegangen wird, dass die Anfeindungen aufeinander aufbauen und ineinander greifen.**

Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz in Mainz,  
Aktenzeichen 2 Sa 67/05

## [Management & Training 03/04](#)

### **Mobbing**

#### **Kostenloser Rat**

Kostenlos kann der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V. seinen Beratungsdienst „Balance“ – aufgrund der Streichung von Fördergeldern – nur noch donnerstags von 13 bis 15 Uhr anbieten. 38 Euro pro Stunde kostet die Beratung von Psychologen, Pädagogen und Juristen hingegen montags bis freitags von 9 bis 18 Uhr.

Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V. (VPSM), Wiesbaden, Telefon: 0611/5329861 oder 0611/9570381, [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de).

## **Mobbing in der Politik**

[Hannoversche Allgemeine Zeitung 11/00](#)

### **Mobben bis zum Rücktritt**

Heute kann man öffentlich alles sagen, ohne dafür einstehen zu müssen - Geschwätz und dummes Gerede kommen dabei raus, hat Heinz Eggert einmal gesagt. „Dummes Gerede“ hat den sächsischen Innenminister vor Jahren sein Amt gekostet. Sexuelle Belästigung von Mitarbeitern wurde ihm nachgesagt. Eggert, zu Zeiten der DDR ein streitbarer Pfarrer, hat die Vorwürfe immer zurückgewiesen. Vergeblich. Ist Heinz Eggert, der selbstbewußte Machtpolitiker, ein Mobbingopfer?

„Gerade starke Persönlichkeiten sind häufig von Mobbing betroffen“, meint Lothar Drat vom „Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing „ in Wiesbaden. Neid und Mißgunst seien ...(eines der) ... das Hauptmotiv (e);- Jene, die Karriere machten beliebte Opfer.

Die Politik kennt schnelle Karrieren, und sie kennt den schnellen Sturz, dem häufig ein Gemisch aus Gerüchten und persönlichen Vorwürfen vorausgehen. Kampf um Macht bedeutet auch Kampf um Ämter. Gunda Röstel, Vorstandssprecherin der Grünen, trat in diesem Jahr freiwillig den Rückzug an, nachdem bereits über Wochen öffentlich in der eigenen Partei über eine Neubesetzung der Spitze spekuliert worden war. Rudolf Scharping wurde 1995 handstreichartig als SPD-Vorsitzender

abgewählt - nach monatelangen Sticheleien und einer „Spontankandidatur“ des Parteifreunds Oskar Lafontaine.

Ruprecht Polenz, CDU-Generalsekretär, gab nach nur 6 Monaten auf, nachdem in der Union immer offener über seine vermeintlichen Schwächen - zu fair, zu leise - debattiert worden war. Mobbingopfer in Serie? Nicht jeder Rücktritt ist Ergebnis unberechtigter Kritik. Aber im Arsenal der politischen Auseinandersetzung haben öffentliche Kränkungen und rücksichtslose Diffamierung zugenommen. Seitdem die Differenzen zwischen den Parteien verschwimmen und die Inhalte von Politik immer komplizierter werden, verstärkt sich der Trend, durch persönliche Herabsetzung des politischen Gegners beim Wähler zu punkten.

Allerdings - die Vätergeneration hat es nicht immer besser gemacht.

Kürzlich erinnerte sich Günter Gaus an seinen Abschied aus dem Amt als ständiger Vertreter der Bundespolitik in der DDR. "Unanständig und säuisch habe ihm der ehemalige Kanzler Helmut Schmidt den Laufpass gegeben. Nach einem Gespräch im Kanzleramt bekam er einen Brief mit auf den Weg. Darin wurde ihm der Termin seiner Ablösung mitgeteilt - ohne ein persönliches Wort. Und noch heute wird die Geschichte eines Ministers kolportiert, der von Zeiten von Kanzler Konrad Adenauer lernen mußte, dass die Politik grausam sein kann: Von seinem Pförtner bekam er mitgeteilt, er sei gerade entlassen worden.

„Am Ende geht es doch immer um die Macht“

...

Mobbing, so betonen viele, ist ein neuer Name für ein altes Übel. Auch Heinrich Manns Professor Unrat, der mit Klatsch, Tratsch und Häme aus seinem Job geekelt wird, hätte Anspruch auf einen Platz in einer der Opfer-Karteien der vielen Mobbing-Beratungsstellen, wenn er denn heute und nicht bereits vor 84 Jahren die literarische Bühne betreten hätte. Doch auch ernst zu nehmende und nicht nur skandalsüchtige Fahnder im Bereich „Psychoterror“ sprechen von einer Zunahme der „Heckenschützen“ am Arbeitsplatz.

Umstrukturierungen und Personalabbau haben das Klima rauer werden lassen. Der Kampf um den eigenen Job und das berufliche Fortkommen ist härter geworden. Die hohe Arbeitslosigkeit dämpft die Bereitschaft, bei innerbetrieblichen Problemen sich einen neuen Arbeitsplatz zu suchen. Konflikte, die früher durch Jobwechsel gelöst wurden, eskalieren. Die „Opfer“ wehren sich und reden darüber - auch dies war früher keine Selbstverständlichkeit.

Als „Mobbing anfällige“ Branchen gelten vor allem das Gesundheits- und Sozialwesen und der öffentliche Dienst. Über „entwürdigende Formen des Umgangs“ mit jungen Ärzten klagte der Präsident der Bundesärztekammer, Jörg-Dietrich Hoppe, bereits im vergangenen Jahr unter dem Titel „Mobbing statt Weiterbildung“ in einem Ärztefachblatt. Der

wirtschaftliche Druck in den Kliniken, knappe Stellenpläne und ein Überangebot an Ärzten führten zunehmend zu Konkurrenzdenken und Angst vor Arbeitsplatzverlust.

## **Mobbing im Bereich Banken**

[FAZ Frankfurter Allgemeine Zeitung 11/00](#)

**„Da fühlst du dich wie ein dummer Junge“**

### **Ein Banker traut sich, über Mobbing zu reden / Fusionen und Umstrukturierungen schüren Ängste**

FRANKFURT. In einer Klarsichtfolie stecken ein paar in tiefblaue beschriebene Din-A4-Blätter. Herr Klausen, der seinen richtigen Namen nicht nennen möchte, wirft einen kurzen Blick auf die sauber untereinander geordneten Notizen. Jemand, der scharf nachdenkt, bevor er spricht, so der erste Eindruck. Dann beginnt er zu erzählen, wie er am Arbeitsplatz einer großen Bank im Rhein-Mein-Gebiet systematisch gemobbt wird. „Ich fühle mich nicht als Einzelfall“, macht der etwa fünfzig Jahre alte Mann deutlich, der als einer der wenigen Mobbing-Opfer aus der Finanzbranche bereit ist zu reden.

Bis vor kurzem hat Klausen, dessen Stimme ruhig und selbstbewußt klingt, noch Personalverantwortung gehabt. Er hat Mitarbeiter eingestellt, wichtige Entscheidungen sind über seinen Schreibtisch gegangen. Einige von denen, die er vorher gefördert habe, lachten ihm jetzt ins Gesicht, seitdem er auf einen Spezialistenposten ohne Sekretärin und

Team versetzt worden sei, berichtet der Banker. Ob die Respektlosigkeit an Gerüchten über ihn liege oder nur an mangelndem Rückgrat der Beteiligten, wisse er nicht.

Vor einiger Zeit habe seine Bank Umstrukturierungsschritte eingeleitet: „ Ganz langsam und subtil wurde der Druck auf mich erhöht.“ Anfangs seien beispielsweise seine E-Mails erst nach mehrfachen Mahnungen beantwortet worden. Oder der Verteiler habe ihn bei wichtigen Hausmitteilungen „vergessen“. Immer öfter sei er zum Vorgesetzten zitiert und mit Anschuldigungen konfrontiert worden, und zwar stets im Stil „Man sagt...“ Als Grund für die Versetzung habe es lapidar geheißen: Es habe Beschwerden gegeben. „Als ich wissen wollte, wem da etwas an mir nicht gepaßt hat, hat der Chef nur geantwortet: „Das will ich wegen des betriebsinternen Friedens nicht sagen:“

Klausen glaubt zu wissen, was hinter den Manipulationen steckt. Wenn er freiwillig kündige, spare sich die Bank eine - aufgrund seiner langen Betriebszugehörigkeit - beachtliche Abfindung. Der Bank-Mitarbeiter schwankt bei der Beurteilung seiner Situation zwischen rationaler Analyse und Galgenhumor. Mal spricht er von Schachfiguren, die im ungleichen Machtkampf positioniert würden, mal ist seine Stimme voll beißender Ironie, wenn er das Credo seiner Bank wiedergibt: „Bei uns gibt es kein Mobbing !“.

...

In ähnlicher Weise gibt es auch bei der Dresdner Bank ... Die Deutsche Bank dagegen hat Pressesprecherin Daniela Elvers zufolge in Frankfurt keine speziell ausgebildete Kraft in ihren Reihen. ...

Als Klausen bemerkte, dass zielgerichtet gegen ihn intrigiert wird, suchte er beim Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. in Wiesbaden Gesprächspartner mit ähnlichen Erfahrungen. Nach den Worten von Lothar Drat, Geschäftsführer des Vereins, kommt es im Umfeld strenger hierarchischer Strukturen, wie sie oft in Banken anzutreffen sind, besonders häufig zum täglichen Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Stehe dann noch eine Fusion an oder würden gewohnte Strukturen etwa in einer unternehmerischen Neuorientierung geändert, so beginne die Angst um den Job viele Köpfe zu beherrschen.

„Die Einsätze sind hoch in diesem Spiel“, kommentiert Klausen trocken, dass er Finanzmanager gesehen hat, denen Tränen in den Augen gestanden hätten, als sie den Dienstwagen oder die Senator-Card der Lufthansa abgeben mußten. Prestige- und Machtverlust verletze die Angestellten der Geldinstitute weitaus mehr als finanzielle Einbußen. Der Banker, der sich selbst als pflichtbewußt, engagiert und kritisch charakterisiert, weiß um den harten Konkurrenzkampf in seinem Metier. „Da erreichen mich Mails, bei denen man am Datum erkennt, dass sie am Sonntag im Büro geschrieben wurden.“ Besonders viele junge Mitarbeiter seien vollkommen auf die Arbeit

fokussiert und versuchten sich - vollkommen angepasst -verbissen nach oben zu boxen.

„Wenn einer gemobbt wird, schauen fast alle weg; aus Angst, sonst selber Opfer zu werden.“, stellt der Mann in den Fünfigern bitter fest, der seine eigene Angst, die Arbeit zu verlieren, nicht gänzlich verbergen kann. Würde er seinen Namen nennen, müßte er wohl selbst bald die Beratungsstunden bei Drat, der auch Sozialpädagoge ist, in Anspruch nehmen, gesteht er. Die Schikanen könne er nur dank seiner Frau und einer Menge Sport durchstehen. Grund für Ärger und Frustration gäbe es schließlich genug: "Da fühlst du dich wie ein dummer Junge, wenn du eine Geschäftsreise machen musst und dann ist das Ticket nicht besorgt worden."

Laut Drat wird jeder vierte im Laufe von 35 Jahren Berufsleben Opfer von Mobbing. Hierunter verstehe die Wissenschaft die zielgerichtete Ausgrenzung eines Mitarbeiters über einen längeren Zeitraum. Die Folgen des Psychoterrors können zu psychosomatischen Beschwerden, schweren Veränderungen der Persönlichkeit bis zu Suizid führen. Auch Klausen kennt nach eigenen Angaben einige Banker, die massiv gemobbt wurden. Viele seien davon erkrankt und könnten nicht länger arbeiten. Ihn persönlich beunruhige am meisten, dass das Vorgehen so systematisch sei, als ob dahinter ein bis ins letzte durchdachtes Konzept stecke. und dabei wirkt der Banker nicht wie einer, der zu Verschwörungstheorien neigt. Es stimme aber schon nachdenklich, wenn immer wieder in ähnlicher Weise auf Mitarbeiter Druck ausgeübt

werde. Der Experte für Mobbing-Opfer, Drat, kann dies weder beweisen noch widerlegen. Schon vor Jahren , weiß er, hätten aber schon Betriebswirtschaftstudenten Diplomarbeiten mit Titeln geschrieben wie: „Wie mobbe ich planvoll und effektiv“.

Klausen rafft seine Notizen zusammen, packt sie in eine braune Ledertasche. „Morgen ist wieder ein Meeting angesetzt. Da könnte es weitergehen“, sagt er nüchtern, als würde er darüber reden, dass das Wetter wieder schlechter werden soll.

Mathias Frohnapfel

## **Mobbing im Raum Kirche**

Evangelische Kirchengemeinschaft 07/98

### **Psychoterror am kirchlichen Arbeitsplatz**

(von Renate Haller)

Die Grenzen sind fließend: Aus ungelösten Konflikten kann Mobbing entstehen.

Psychoterror am Arbeitsplatz, seit einigen Jahren unter dem Begriff Mobbing bekannt, gibt es auch in der Kirche. Mangelnde Konfliktfähigkeit und schlechte Kommunikation werden als Gründe genannt.

Elisabeth Meier leitet einen Kindergarten (Namen von der Redaktion geändert). Sie liebt ihren Beruf, ist bei Kolleginnen und Eltern anerkannt. Wenn es einmal Schwierigkeiten gibt, sind sie in aller Regel zu klären. Bis Elisabeth Meier den Versuch unternimmt, die christlichen Bezüge in dem evangelischen Kindergarten durch Gebete mit den Kindern und Gottesdienstbesuche zu intensivieren. Ein Teil der Erzieherinnen und einige Eltern können damit wenig anfangen und wollen sie bremsen. In Briefen an den Kirchenvorstand, an Eltern und sogar an die örtliche Kommunalverwaltung fangen sie an, Elisabeth Maier schlecht zu machen. Sie ziehen ihre Qualifikation in Zweifel. Gerüchte über psychische Probleme der Leiterin machen die Runde. Der Konflikt eskaliert, Frau Meier wird tatsächlich krank und eines schönen Tages, als sie dem Druck nicht mehr standhalten kann,

unterschreibt sie den ihr vorgelegten  
Aufhebungsvertrag. ...

Ein Streit der zu Anfeindungen führt muss demnach kein Mobbing, kann aber die Grundlage dafür sein. Meist entsteht Mobbing auf der Basis ungelöster Konflikte. Und wie ihr Beispiel zeigt, macht der gezielte Psychoterror am Arbeitsplatz auch vor Kirchentüren nicht halt. ... Da wird ein Sachbearbeiter plötzlich von niemandem mehr begrüßt, ein Chef teilt seiner Sekretärin nicht mehr mit, wo er zu finden ist, ein neues Passwort verhindert den Zugang zum Computer, Gerüchte zerstören das Ansehen eines Menschen.

Eine eindeutige Kategorie wer von seiner Persönlichkeit her besonders gefährdet ist, gemobbt zu werden, gibt es nicht: nach der Erfahrung des Geschäftsführers des „Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing“ (VPSM) in Wiesbaden, Lothar Drat, eskalieren Mobbing-Prozesse allerdings häufig bei relativ starken Persönlichkeiten, die es nicht gewöhnt sind vor Angriffen zurückzuweichen. Wer aus einer Gruppe heraustritt, sei es im positiven Zusammenhang etwa mit konstruktiven Verbesserungsvorschlägen für einen Arbeitsablauf, oder im negativen durch nichtalltägliches Verhalten, läuft schnell Gefahr, sich den Arger der Kollegen oder direkten Vorgesetzten zuzuziehen.

Zu finden ist Mobbing überall, besonders oft aber im öffentlichen Dienst und im sozialen Bereich. Je weniger messbar eine Leistung sei, desto gefährdeter sein ein Berufsfeld, sagt Lothar Drat. Zugrunde liege dem Mobbing häufig ein ungelöster Konflikt.

Der Geschäftsleiter des Verbands kirchlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, K. Dieter Müller, sieht einen Grund dafür, dass auch in kirchlichen Einrichtungen Konflikte nicht sachlich und kollegial ausgetragen werden, in schlechter Kommunikation. In kirchlichen Einrichtungen mangle es an der Bereitschaft zum Zuhören. Vor zehn Jahren habe es in der Kirche weniger Mobbing gegeben, das Klima sei insgesamt besser gewesen, urteilt Müller, der auch den Fall von Elisabeth Meier geschildert hat.

Die Ursachen für diesen Wandel sieht er zum einen in den leeren Kassen, die auch kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze fürchten lassen, und zum anderen in einem allgemeinen Wertezwergfall von dem auch die Kirche nicht verschont bleibe. „Die Ellenbogengesellschaft ist auf dem Vormarsch“, sagt Müller. Diese Erfahrung machen auch die Vorsitzende der Mitarbeitervertretung (MAV) der Kirchenverwaltung in Darmstadt, Angela Becker, und ihr Stellvertreter, Helmut Fladda. Dass Probleme über Jahre hinweg bestehen könnten, liegt nach Ansicht der Mitarbeitervertreter an mangelnder Führungsqualität von Vorgesetzten. Es fehle vor allem die Fähigkeit, mit Konflikten umzugehen, sagen Becker und Fladda.

Das Risiko in 35 Berufsjahren einmal gemobbt zu werden liege bei eins zu vier, sagt Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing. Etwa zehn Prozent der Betroffenen erkrankten ernsthaft, jeder sechste Selbstmord in Deutschland habe seine Ursachen in Mobbing am Arbeitsplatz.

Mobbing ist nicht nur folgenschwer für die Gesundheit der Betroffenen, es ist auch teuer für die Arbeitgeber. Genaue Zahlen für Deutschland gibt es nicht. Auf

Milliardenhöhe werden allerdings die Kosten geschätzt, durch sinkende Arbeitsleistung, durch psychischen Druck, häufiges Kranksein. Sabotage, Abfindungsgelder, Rehabilitationsmaßnahmen oder auch Schadensersatz entstehen. Letzteres kommt vor, wenn auch selten. ...

### **Mobbingopfer auch unter Pfarrern**

(rh)

Auch Pfarrer werden gemobbt. Martin Zentgraf, Vorsitzender des Pfarrerrinnen- und Pfarrervereins, kennt Gemeinden in denen der Kirchenvorstand dem Pfarrer oder der Pfarrerin den Zugang zum Kassenbuch verweigert, Schriftwechsel untersagt oder versucht dem Seelsorger die Informationsdrähte zu kappen. Pfarrer seien mitunter einem Kirchenvorstand regelrecht ausgeliefert.

Die Stimmung in den Gemeinden sei schlechter geworden, sagt Zentgraf. Einige Kirchenvorstände hätten sich aus dem Bewusstsein heraus, dass es derzeit ein Überangebot an Pfarrern gebe, einen recht rüden Umgangston angewöhnt.

Mit einem „Hilfsverein für evangelische Pfarrer' hat in Moers Pfarrer Roland Reuter reagiert.. Mit dem Verein wolle man aus dem Amt gedrängten Seelsorgern helfen. „Gemobbten glaubt man nicht“, urteilt Reuter. In den vergangenen Monaten hätten sich rund 100 Hilfesuchende gemeldet. Für ihn liegt das Problem im Pfarrdienstgesetz, dass es beispielsweise in der Evangelischen Kirche im Rheinland möglich mache, dass ein Pfarrer ohne Lehrbeanstandung oder

Disziplinarverfahren aus dem Amt entfernt werde, wenn „gedeihliches Wirken“ nicht mehr möglich sei.

Auch in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau gibt es den Ungedeihlichkeits- Paragraphen. In diesem Fall werde nicht nach den Gründen für einen Konflikt gefragt, sondern der Pfarrer oder die Pfarrerin aus dem Amt abberufen, erklärt Pfarrer Christopher Kloß, Vorsitzender des Pfarrerinnen- und Pfarrerausschusses.

Für Kloß hat diese Situation etwas „absurdes“. Wenn man sich schon am Scheidungsrecht orientiere, sollten wenigstens alle Beteiligten danach behandelt werden. So aber werde einer abgestraft während der andere „fest im Sattel sitze“. Es könne doch schließlich nicht angehen, dass immer die Pfarrer aus dem Amt entfernt würden, wenn beispielsweise eine Gemeinde in 16 Jahren acht Pfarrer verschlissen habe, sagt Kloß

## **Mobbing in den Kirchen:**

von Karl Ruhner (Einfügungen / Weglassungen / L.Drat)

Anpassung, Einschüchterung, Kontrolle

Mobbing findet auch in Institutionen statt, in denen man es am wenigsten erwarten würde:

In den beiden großen Kirchen. Anders als in weltlichen Organisationen, hat das Kirchen-Mobbing ganz spezifische Strukturen. ... Die brennenden Themen von Gesellschaft und Kultur theologisch zu durchdringen, ist in den Gemeinden wenig gefragt. So schmort Johannes B. im eigenen Saft und verbringt den Hauptteil seiner Arbeit mit Herausputzen einer schönen Fassade mittels Programmheften. Johannes B. ist Opfer einer speziellen Mobbing-Form, die nirgends so wirkungsvoll und eigendynamisch ist wie in den beiden großen Kirchen, insbesondere der katholischen Kirche: das anonyme Mobbing.

Anonymes Mobbing kennt im Unterschied zu gängigen Mobbing kein Subjekt. Es lässt sich niemand dingfest machen, der einen anderen mobbt. Es gibt keine Person, auch keine Führungskraft, die den Psychokrieg entfesselt. Die Methoden des anonymen Mobbings: Qualifizierte Mitarbeiter erhalten in regelmäßigen Abständen Nüsse zum Knacken und zur vermeintlich qualifizierten Beschäftigung. Papieren, Konzepte, Rahmenrichtlinie, Pläne und Materialien müssen ausgearbeitet werden. Beliebt sind auch regelmäßig

wiederkehrende Pflichtkonferenzen und Arbeitskreise, die nur den einen Sinn haben, die These der Managementliteratur zu belegen, dass das Besprechungswesen meist nur heiße Luft und sonst nichts produziert. Ihre Funktion: Die Mitarbeiter sind vollauf beschäftigt, an ihren Ergebnissen ist das Kirchensystem nicht wirklich interessiert. Zermürbung, Desillusionierung, Anpassung der kritischen Mitarbeiter. Der System- und Machterhalt integriert die kritischen und loyal-distanzierten Menschen wie die Fürstnhöfe ihre Narren.

Roswitha S. ist Erzieherin im katholischen Kindergarten eines niederbayerischen Dorfes. Als sie schwanger wird, will sie das Kind behalten, obwohl der Vater des Kindes sich aus dem Staub gemacht hat. Nach ihrem Schwangerschaftsurlaub kehrt sie an ihren Arbeitsplatz zurück und muss feststellen, dass sie nicht mehr erwünscht ist. Der Gemeindepfarrer, die Kindergartenleiterin, der Vertreter des Caritasverbandes geben ihr zu verstehen, eine ledige Mutter sei mit den kirchlichen Moralvorstellungen nicht zu vereinbaren. Entweder sie legalisiere das Kind durch Heirat oder sie solle sich einen anderen Arbeitsplatz suchen:

Moralisches Mobbing gibt es in ausgeprägter Form nur in Kirchen. Anders als beim Anonymen Mobbing lassen sich bei dieser Form des Mobbings meist auslösende Akteure ausmachen. Ist der Ball einmal ins Rollen gekommen, funktioniert das System jedoch wie von selbst. Die inquisitorischen, auf Sozialkontrolle und Entfernung von „Sündenböcken“ geeichten Traditionen der Kirchen erreichen auch in ihrer modernisierten Fassung außerordentliche Effektivität. So mancher Mitarbeiter wird durch das Moral-Mobbing zur Verstellung verleitet. Eine undurchdringliche Moralwand steht um die schätzungsweise 30 bis 40 Prozent

homophilen und homosexuellen Pfarrer und Pastoren, um die 30 Prozent alkoholkranken Geistlichen, um die 30 Prozent eß-, arbeits- oder sexsüchtigen Priester (wobei mehrere Merkmale auch auf ein und dieselbe Person zutreffen können). Nur was rauskommt, wird geahndet, wenn es nicht vertuscht werden kann. Die Methode des Moral-Mobbing: Zensurierung der persönlichen Lebensform und Moral unter vier Augen bis zur skandalisierten Veröffentlichung angeblichen moralischen Versagens. Die Funktion: Die eigene, scheinbare moralische Überlegenheit soll gesichert werden, Zweifel und Emanzipationsversuche sollen abgewehrt werden der Schein der Anständigkeit soll gewahrt werden damit keine „Verfehlungen“ der Kirche bekannt werden. Letztendlich geht es also um Angstabwehr und um Verleugnung des Versagens. Die Wirkung: Anpassung und Einschüchterung von Mitarbeitern. Wer nicht spurt und nicht den kirchlichen Vorgaben folgt, verliert.

Susanne D. hatte nach 20 Jahren kirchlicher Mitarbeit erstmals um eine Gehaltserhöhung gebeten. Der leitende Pfarrer bekundete Verständnis für ihren Antrag, meinte aber, dass Angesichts des Einbruchs der Kirchenfinanzen ihr Antrag zum falschen Zeitpunkt käme. Susanne D. machte den Vorgesetzten auf ihre gestiegene Qualifikation aufmerksam und bestand auf einer Höhergruppierung. Da wechselte der Pfarrer den Ton. Er erinnert die Mitarbeiterin an ein Gespräch, das mehr als 12 Jahre zurückliegt. Habe sie damals nicht tiefe Zweifel an Gott geäußert? Sagte sie nicht, dass sie Mühe habe, regelmäßig an der Gemeindefeier teilzunehmen? Statt um Gehaltserhöhung zu bitten, solle sie froh sein, dass dieses Gespräch nicht höheren Orts zum Thema gemacht würde.

Susanne D's Vorgesetzter praktiziert Pastoral-Mobbing.

Diese Form der Schikane sorgt für nachhaltige Abhängigkeit der im kirchlichen Dienst Beschäftigten. Was in vertraulichen Gesprächen geäußert wurde, ist im Konfliktfall nicht vergessen. Die Methode des Pastoral-Mobbing: Der Vorgesetzte nutzt die Beziehungsebene zum Untergebenen aus. Durch Verhalten, Stimmlage, Kopfhaltung signalisiert er persönliches Verständnis spielt die Rolle des Seelsorgers (lat. Pastor). Auf diese Weise setzt er die Wünsche und Forderungen des Vorgesetzten geschickt durch. Die Funktion: Anpassung an patriarchale Überlegenheit. Die Wirkung: Der Konflikt wird schon im Vorfeld entschärft und aus der Kirche herausgehalten.

Die drei typischen kirchlichen Formen des Mobbing das anonyme Mobbing, das Moral-Mobbing und das Pastoral-Mobbing – sind natürlich auch in anderen Institutionen zu beobachten. Aber nirgends sind sie so perfektioniert, so jahrhundertealt, so systemkonform wie in den Kirchen.

Ohne diese drei Mobbing-Strukturen könnte vor allem die katholische Kirche ihren gesellschaftlichen Einfluss nicht mehr wahren.. Durch die hohe Zahl von Arbeitsplätzen in den Kirchen und ihren Unterorganisationen ist eine ganze Bevölkerungsgruppe in abhängiger Bevormundung gehalten. Die schlechte Arbeitsmarktsituation erhöht den Anpassungsdruck noch. Dank des Kirchenmobbings ist es möglich, interne Kritiker und Abweichler ruhig zu halten. *(An dieser Stelle wird deutlich auch ein potentieller Wettbewerbsnachteil des Arbeitgebers Kirche gegenüber Mitkonkurrenten bzgl. der Qualität prof. Arbeit ersichtlich - Angst verhindert u.U. Kreativität / Einsatzbereitschaft - /L.Drat)*

Das trifft nicht nur festangestellte Mitarbeiter, sondern auch ehrenamtliche. An ihnen wird deutlich, dass finanzielle Absicherung nur ein Aspekt ist, der die Menschen in der Kirche auf lange Sicht gefügig macht. Fast noch schwerwiegender ist die emotionale und spirituelle Bedürftigkeit, deren Erfüllung sich die Mitarbeiter durch ihr kirchliches Engagement erhoffen. Die macht lange Zeit blind für die doppelten Böden, für den Anpassungsdruck, die Sozialkontrolle, für Doppelmoral und Bigotterie.

Hinter den typischen kirchlichen Mobbing-Phänomenen verbirgt sich ein unauflöslicher Konflikt. Im Versuch, das Reine, Makellose, Fehlerfreie, Gute zu fördern und zu verbreiten, geraten alle Zweifel, alle Skepsis, alles Suchen unter das Fallbeil der kirchlichen Gebote. Würde die Kirche die Unschärfe ihrer "Wahrheiten" entgegenstehen und persönliche Freiheiten einräumen, dann würde sie ihre Identität als Institution des Eindeutigen, einzig Wahren und Göttlichen verlieren – so befürchten es jedenfalls die höchsten Amtsträger. Sie sind zum Opfer ihrer eignen Dogmenfalle geworden – und ähneln damit verblüffend in Mobbing-Strategie und Überzeugungen anderen Sektenvertretern. Umso erstaunlicher, dass die großen Kirchen Sekten zu bekämpfen vorgeben, während sie gleichzeitig eigene Sektenstrukturen fördern und mit Mobbing verteidigen. ... Wer gegen Sekten und ihre Tricks, Menschen abhängig zu machen und zu halten, sie zu bevormunden und mundtot zu machen, angeht, bringt zwangsläufig auch fatale Strategien der eigenen Kirche zur Sprache. Damit schafft er Öffentlichkeit gegen Mobbing und für die Emanzipation der Menschen. Das lässt hoffen: auch die Mitarbeiter der Kirchen.

## **Mitarbeiter mobben Chefin nach 30 Dienstjahren aus dem Job**

### **Leiterin des evangelischen Kindergartens Neu-Anspach gibt ihren Beruf auf – und läßt sich auf Kirchenkosten zur Mobbingberaterin ausbilden**

Vor fünf Jahren feierte sie ihr 25jähriges Dienstjubiläum: Zum 1. Januar 2000 wird die 53 Jahre alte Leiterin des evangelischen Kindergartens in Neu-Anspach aber etwas ganz anderes machen: Nachdem Elke Stügelmeier als Mobbing-Opfer eine schlimme Krise durchgemacht hat, wird sie zur Mobbingberaterin ausgebildet – die Kirche bezahlt den Lehrgang.

USINGER LAND. Man habe sie als „verrückt“ hingestellt, private Familienangelegenheiten ausgeplaudert und ihre Würde angetastet. Dreieinhalb Jahre sei sie von ihren Kollegen und Vorgesetzten in der Kirchengemeinde dermaßen „gemobbt“ worden, daß sie es schlicht nicht mehr ausgehalten habe, sagt Elke Stügelmeier: „Ich habe mir irgendwann selbst eingeredet, daß ich ´ne Macke habe.“ Anfangs wußte sie nicht, was „hier gespielt wird“. Bei Teambesprechungen sei sie bewußt ausgeschlossen worden. Sie kam sich vor „wie Johanna auf dem Scheiterhaufen“, habe nachts kaum geschlafen und sei jeden Tag „mit diesem furchtbar flauen Gefühl“ zur Arbeit gegangen. Sie war, und ist es formal heute noch, für 50 Kinder und fünf Mitarbeiter verantwortlich. Man hat ihr gedroht „Ich mache sie

fertig". Warum, das kann sich Elke Stügelmeier bis heute nicht so recht erklären.

„Was hier passiert ist, war kein glasklarer Mobbing-Fall“, sagt Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Streß und Mobbing (VPSM) in Wiesbaden, der in den Fall seit Dezember 1998 eingebunden ist. Sonst wäre der anschließende Prozeß gar nicht möglich gewesen. Ein „Ursachenbündel“ habe zu dem Konflikt geführt.

Eskaliert war die Krise, als der zuständige Dienstherr und Pfarrer der Gemeinde, Reiner Guist, seiner Mitarbeiterin im Oktober 1998 sieben Abmahnungen schickte: Sie habe mit Fäkalienwörtern die Kirche beschmutzt und eine Kollegin als pädagogisch unfähig bezeichnet, wurde ihr darin vorgeworfen. Außerdem habe sie den Pfarrer angeschrien und sich nicht dafür entschuldigt. Schließlich verlangte der Pfarrer von ihr, ein Attest über ihren psychischen Zustand vorzulegen. Sie ließ sich in der Tat krankschreiben („es war unerträglich“) und wandte sich an die Bruderhilfe, eine kirchliche Mitarbeitervertretung. Parallel sprach sie mit einer Anwältin, die die Angelegenheit vom Arbeitsgericht klären sollte.

Zu einem Prozeß ist es nicht gekommen. „Wir waren bemüht die Sache zu klären“, betont Pfarrer Guist. Keiner habe vorgehabt, die Frau psychisch fertigzumachen. Daß danach die detaillierte Aufarbeitung mit Tätern und Opfern folgte, bezeichnet Drat vom VPSM als absolute Ausnahme. „Meist schotten sich die Opfer ab und drehen sich im Kreis.“ Die Bereitschaft miteinander zu reden und ihn als neutralen Schlichter zuzulassen, müsse der Kirchengemeinde „hoch angerechnet werden“. Der Streit sei mittlerweile geschlichtet, alle Beteiligten hätten sich geeinigt. Das Resultat: Mit der Leiterin des

Kindergartens wurde ein Auflösungsvertrag zum Jahresende vereinbart, bis dahin bekommt sie weiter ihr Gehalt, arbeitet aber nicht mehr in der Einrichtung. „Eine Zusammenarbeit konnten sich beide Seiten nicht mehr vorstellen“, sagt Drat. Die Abmahnungen seien aus der Personalakte herausgenommen worden. Frau Stügelmeier bereite mit der Weiterbildung, die von der Kirche bezahlt wird, ihre berufliche Zukunft als Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberaterin vor, um anderen Betroffenen zu helfen.

Man habe bewußt versucht, die Sache nicht nach außen dringen zu lassen. „So was soll nicht wieder passieren“, hat sich Pfarrer Guist vorgenommen. Es gebe mittlerweile eine schriftliche Vereinbarung mit dem Arbeitstitel „Konfliktmanagement“, eine Art Nachsorge des „unglücklichen Vorfalls mit Frau Stügelmeier“, an die sich alle Mitarbeiter der Gemeinde halten müssen.

...

Ihre Erfahrungen könne Elke Stügelmeier als Referentin in Sachen Mobbing weiterhin in der evangelischen Kirche anbringen. „Warum nicht“, sagt Elke Stügelmeier.

Von Nicole Galliwoda

## **Mobbing: Augen zu, raus bist Du**

Neu-Anspach. „Werde ich jetzt gemobbt oder werde ich nicht gemobbt ? Mobbing - was ist das eigentlich?“ Fragen, die Betroffene stellen. So auch auf dem ersten treffen einer Selbsthilfegruppe für Mobbing-Betroffene in Bad Homburg, die auf Initiative einer Neu-Anspacherin gegründet wurde. Die Teilnehmer treffen sich hier, weil Vertraulichkeit und Nicht-Erkant-Werden im heimischen Umfeld zu den Voraussetzungen derartiger Meetings gehören. Mehrere Teilnehmer, auch aus Usinger Umlandgemeinden, stecken noch mitten in arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen mit ihrem Arbeitgeber, haben zu Teil schon massive Konflikte bis hin zum Psycho-Terror am Arbeitsplatz oder können sich aus reiner Existenzangst nicht „outen“.

Worum es an diesem Abend geht, ist Erfahrungsaustausch, Dampf ablassen, gegenseitiges Mut machen und Wege aufzeigen zum sich wehren gegen die Fertigmache am Arbeitsplatz. Kompetente Betreuung ist gewährleistet, denn die Gruppenleiterin ist Absolventin einer Ausbildung zur Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbing-Beraterin. Träger ist der Wiesbadener Verein für Psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM). Hier gibt es Rechtsberatung, Konfliktgespräche und ausgebildete Sozialpädagogen, die sich auch als Schlichter in einem Streitfall zur Verfügung stellen - wenn die „Gegenseite“, die

Arbeitgeber, eingestehen „Ja, gegen Frau X oder Herrn Y hat tatsächlich Mobbing stattgefunden, aber wir konnten nichts dagegen tun“.

Hier liegt ein Kernproblem der Thematik: Mobbing lässt sich nicht greifen, ist wie ein schleichendes Gift, das erst die Atmosphäre am Arbeitsplatz und später Seele und Gesundheit der Betroffenen vergiftet. Und: Potenzielle Mobbing-Kandidaten sind Opfer ihrer eigenen Naivität („Ich und gemobbt? Daran habe ich nie gedacht“, so eine junge Frau aus der Buchhaltung), durchschauen die Vorgänge nicht, können keine „Drahtzieher“ entdecken, stehen letztlich noch völlig verblüfft über das Unfassbare vor den Scherben ihrer oft langjährigen Karriere. Ein Betroffener an diesem Abend: „Und wenn man das böse Spiel durchschaut, ist alles zu spät.“ Auch Parallelen für das „Warum?“ treten an diesem Abend in Erscheinung: Die Gemobbten sind entweder zu alt und damit Jüngeren im Weg, zu teuer auf Grund der angesammelten Dienstjahre oder schlicht zu erfolgreich. Sie produzieren Neid, so dass manchen Kollegen schier der Kragen platzt: „Ich hätte das nie gedacht“, sagt ein ehemaliger Verkaufsleiter, der erst Monate später die Bedeutung bestimmter Äußerungen seines Chefs überhaupt zu deuten wusste, „aber der kam eines Abends die Treppe runter und sagte „Sie dürfen hier noch sitzen und am Konzept arbeiten, ich muss jetzt nach Hause gehen“.

## **Strategien zur Gegenwehr**

Der Chef hatte zwar die höhere Position, aber sein Untergebener mehr planerische Freiräume. Und darauf ging der Erfolg zurück. Das Ergebnis, Abblocken, Schikanen, Urlaub gestrichen, Mobbing pur. Doch die Gruppenteilnehmer zeigen sich auch gegenseitig Strategien zur, Gegenwehr auf: Dokumente, die Mobbing belegen, unbedingt aufheben - auch für das Arbeitsgericht. Einen Anwalt einschalten, der eine Kündigungsschutzklage einreicht. Sich nicht provozieren lassen, nicht exponieren mit Thesen- oder Arbeitspapieren etwa. Und vor allem: Gegendruck machen und alle rechtlichen Möglichkeiten ausschöpfen, eine Kündigung dem Arbeitgeber so teuer machen wie möglich.

Nicht abgedeckt werden jedoch psychosoziale Probleme, denn „Mobbing ist ethisch unterstes Niveau“, so die Gruppenleiterin, verletzend, zerstörend, krank machend - bis hin zum Extrem, dem vollzogenen Suizid. Bevor es so weit kommen kann, bietet der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM), Kimmelweg 10, 65919 Wiesbaden, Hilfe an mit einem Team qualifizierter Gesprächspartner. Telefon: (0611) 54 17 37, Fax: 957

## Stügelmaier nach Wiesbaden gewechselt

Neu-Anspach. Die langjährige Leiterin des Evangelischen Kindergartens, Elke Stügelmaier, hat ihre Tätigkeit in Neu - Anspach beendet. Sie will künftig Ansprechpartnerin für Menschen mit Konflikten am Arbeitsplatz sein und macht eine Ausbildung zur Arbeitsplatzkonfliktberaterin beim Verein für Psychosozialen Streß und Mobbing in Wiesbaden. Es habe ihr Freude gemacht, Erzieherin zu sein, schreibt Elke Stügelmaier in einem Abschiedsbrief. „Es war eine schöne Arbeit, die mein Leben sehr bereichert und ausgefüllt hat.“ Der Kirchenvorstand dankt Elke Stügelmaier für ihre Arbeit. Christliches Engagement sei ihr sehr wichtig gewesen und oftmals habe sie sich über ihre Maßen hinaus für andere eingesetzt, vor allem im Kontakt mit den Eltern und den Institutionen und Organisationen der Jugendpflege und -hilfe sowie in der Mitarbeitervertretungsarbeit.

## Hilfe für Mobbing – Opfer

Rod am Berg. „Jetzt bin ich soweit, dass ich anderen helfen kann“, meint Elke Stügelmaier. Die 53jährige möchte eine Selbsthilfegruppe für Mobbing-Opfer gründen, die erste im Hochtaunuskreis. Jetzt sucht sie Betroffene, Förderer und einen Raum für die Treffen. „Dann kann es losgehen“.

30 Jahre war die Rod am Bergerin als Erzieherin bei der evangelischen Kirche Hessen-Nassau angestellt, davon neun Jahre als Leiterin eines evangelischen Kindergartens in Neu-Anspach. „Mobbing passiert da, wo sich die Arbeit nicht messen lässt“, erklärt sie. Also vor allem in pädagogischen Jobs, im Management und im öffentlichen Dienst. Und außerdem in erster Linie dort, wo, wie sie meint, intelligente Menschen arbeiten. Denn anstatt Kollegen am Arbeitsplatz körperlich anzugreifen, werden diese psychisch anhand von Verleumdungen, Kränkungen oder Intrigen unter Druck gesetzt. Das Motiv ist meist Neid auf den Besitz, die Leistung oder den Job des Konkurrenten. Offiziell definiert ist Mobbing als „konfliktbeladene Kommunikation am Arbeitsplatz“ - sozialer Stress.

Drei Jahre hatte Stügelmaier selbst mit Mobbing zu kämpfen, seit einem Jahr ist sie von ihrer Arbeit frei gestellt und macht nun seit Juni eine Ausbildung zur Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbing-Beraterin beim Wiesbadener Verein gegen Psychosozialen Stress und

Mobbing (VPSM). In dieser Zeit hat sie sich nicht nur ihre eigenen Probleme verarbeitet, sondern auch viel zum Thema Psychologie gelernt. Sie kann Ratschläge in rechtlicher Hinsicht geben und über auf das Thema spezialisierte Ärzte und Anwälte informieren. Außerdem - und das ist das Wichtigste - mochte sie die Gespräche in der Selbsthilfegruppe leiten und den Menschen zuhören. „Die Leute sollen erzählen, was ihnen passiert ist“, motiviert sie alle Betroffenen, nicht alleine mit den Problemen zu bleiben, sondern sich mit anderen auszutauschen. Außerdem möchte die 53-Jährige das Selbstbewusstsein der Mobbing-Opfer stärken. Denn das ist, befindet sich ein Mensch in einem Arbeitsplatzkonflikt, ganz im Keller.

„Die Betroffenen haben kein Selbstwertgefühl mehr“, so Stügelmaier, „viele glauben, sie sind defekt und alleine mit ihren Probleme“, berichtet sie aus eigener Erfahrung. Am Ende sind die Personen dann so verunsichert, dass sie körperlich krank werden. „Und das geht bis zum Selbstmord.“

Grundsätzlich könne jeder gemobbt werden, auch ganz junge und selbstbewusste Leute. Und: Es gibt, so inzwischen ihre Erfahrung, sehr viele gemobbte Leute - vor allem in höheren Positionen.

Auch wenn Elke Stügelmaier durch ihre Ausbildung viel in Wiesbaden ist und dort auch einer Selbsthilfegruppe angehört, ist sie überzeugt, dass es auch im Taunus Mobbing-Opfer geben muss. Jetzt ist sie auf der Suche nach einem Raum, der ihr auch von der Kirche

oder Gemeinde zur Verfügung gestellt werden könnte, und nach Sponsoren, die Mitglied im VPSM werden wollen. Bei dem Verein erhalten die Menschen medizinische, juristische und psychische Unterstützung. Außerdem stellt der VPSM Schlichter zur Verfügung, die zwischen Arbeitgeber, Mobbing-Opfer und Kollegen vermittelt. Funktioniert dies nicht, kommt es zum Prozess. Im besten Fall erhält der Betroffene, der in den meisten Fällen den Betrieb verlassen will, eine Abfindung.

Auch Elke Stügelmaier wollte nicht mehr an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Heute gehe es ihr wieder gut, in ihrer Ausbildung lerne sie viele neue Dinge, erzählt sie. Im Januar möchte sie parallel noch eine Ausbildung zur psychosozialen Beraterin machen und dann selbständig in Betrieben oder pädagogischen Einrichtungen arbeiten. Probleme, einen Job zu finden, werde sie wohl nicht haben. „Vielleicht hat alles ja auch etwas Gutes.“

Dem bitteren Abschied folgt jetzt ein Neuanfang

Ingrid Zander verlässt die Friedensgemeinde

Kelsterbach. Mit einem feierlichen Gottesdienst verabschiedete die evangelische Friedensgemeinde ihre Kindergartenleiterin Ingrid Luise Zander. Pfarrer Martin Fedler-Raupp überreichte ein Geschenk und dankte für die geleistete Arbeit.

Seit 1994 war die in Göttingen geborene Zander im Dienst der Gemeinde, die sie nun nach einem Konflikt verlässt. Eltern hatten sich über angebliche Nachlässigkeiten der Kindergartenleitung beschwert. Zander wehrte sich gegen die Vorwürfe. Kirchenvorstand und Zander einigten sich schließlich außergerichtlich.

Seit Oktober ist die Erzieherin freigestellt.

Nach ihrem Umzug nach Alzey wird Zander ihren Beruf wechseln und eine Ausbildung zur Konflikt- und Mobbingberaterin beginnen. Sie sei heute sehr froh darüber, den Verein für psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM) mit Sitz in Wiesbaden kontaktiert zu haben: Dieser griff als Schlichter in die Auseinandersetzung mit der Friedensgemeinde ein und half Zander, schwierige Zeiten zu überstehen. „Mir ist es wichtig zu zeigen, dass es nach einem eskalierten Konflikt weitergeht. Es gibt neue

Perspektiven und Stück für Stück geht es mir nun auch wieder besser“ ,sagt Zander.

Die Erzieherin bedauert, den Kindergarten auf diese Art und Weise zu verlassen. Schließlich habe sie gern hier gearbeitet, und die Leitung eines Kindergartens, in dem über 80 Prozent Kinder nicht deutscher Herkunft sind, sei eine „ganz besondere Herausforderung“ für sie gewesen.

Ziel ihrer Arbeit - sowie der vier anderen Erzieherinnen - war es vor allem, den Kindern den spielerischen Erwerb der deutschen Sprache im Kindergarten zu ermöglichen, ohne dass diese ihre eigene Muttersprache verlernen oder gar Geringschätzen sollten. Zu diesem Zweck wurde eine Sprachlehrerin engagiert, die zehn Stunden wöchentlich für die Kinder da ist. Zwar habe es manchmal Verständigungsprobleme mit Eltern ausländischer Kinder gegeben, aber doch ohne dass grundsätzliche Probleme auftraten.

## **Mobing in der Schule**

[Deutschlandfunk 15.08.2007](#)

### **Deutschlandfunk**

#### **Mobbing unter Schülern**

Moderator: „... Frankfurt am Mainufer. Eigentlich ein ganz normaler 16-jähriger mit halblangen blonden Haaren, blauen Augen und paar Pubertätspickeln. Aber Patrick

ist kein normaler 16-Jähriger mehr. Vor drei Jahren hat er versucht sich das Leben zunehmen, weil sie ihn in seiner Klasse an einer Frankfurter Realschule systematisch fertig gemacht haben.

Patrick: „Also das kam relativ schleichend ... am Anfang, da sind diese kleinen ... gewesen, Neckereien. Danach ging es weiter mit körperlichen Übergriffen, Schubsen, Bleistifte zerbrechen, ja üblen Nachreden und Beleidigungen. Und dann bin ich irgendwann zusammengebrochen.“

Moderator: „Das klingt auf Anhieb wie gewöhnliche Hänseleien unter Schülern - harmlos.

Was Patrick erst erzählt, als das Mikrofon aus ist, ist das:

Seine Mitschüler haben ihn über Jahre gedemütigt, sie haben ihn eingesperrt und stundenlang nicht mehr aus dem Mädchenklo herausgelassen, sie haben ihn beschimpft, sie haben ihn geschnitten, sie haben ihn auf dem Schulhof und auf dem Nachhauseweg verprügelt, am Schluss jeden Tag.

Patrick: „Ich persönlich, ich war zu nett. Also ich war eigentlich derjenige, den man fertig machen konnte, der keine Gegenwehr geleistet hat. Aber wenn dann der Psychoterror dann anfing, also man wird aus der Gemeinschaft der Schule oder der Klasse ausgeschlossen. Das heißt es wird gesagt, wenn neue Klassenkameraden dazu gekommen sind „Mit dem gibst dich nicht ab!“ und „Mit dem rede nicht!“ und einfach den Kontakt zu anderen Mitschülern zu verlieren und auch keinen sozialen Kontakt mehr in der Schule zu haben, das ist dann, das was auch zum Nervenzusammenbruch geführt hat.“

Moderator: „Ein klassischer Fall von Mobbing. Mobbing, das ist, wenn ein Mensch über einen längeren Zeitraum systematisch und zielgerichtet von Anderen verfolgt wird. Das Ziel ist in der Regel: er soll verschwinden. Psychische und physische Gewalt unter Schülern ist keine ganz neue Erkenntnis.

Aber systematische Untersuchungen dazu gibt es nicht, sagt der Mobbingexperte Lothar Drat aus Wiesbaden.

Lothar Drat: „Es gibt keine seriöse Forschung zu dem Thema ... Mobbing an Schulen. Wir können vielleicht ableiten, wenn wir den Arbeitskontext nehmen, dass im Schnitt jeder Vierte einmal in seinem Berufsleben betroffen ist.“

Moderator: „Lothar Drat ist Koordinator des Fachverbundes VPSM, des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing und er benennt die Symptome des Mobbings.“

Lothar Drat: „Es gibt einmal das Symptom, was vielleicht nicht so schnell erkannt wird. Das ist rapider Leistungsabfall ... Unruhe, Nervosität, Verunsicherung. Und da kommt es entscheidend darauf an wie im Frühfeld Eltern auf diese Warnsignale reagieren.“

Sprecher: „Nicht abschwächen sollen die Eltern, sondern ihr Kind ernst nehmen. Wenn Gespräche mit den Lehrern, der Schulleitung, dem Schulpsychologischem Dienst nichts fruchten, dann hilft nur ein Schulwechsel - möglichst schnell. Das Problem ist nur, gerade Jugendliche in der Pubertät tun alles, um ihre Eltern aus ihrem Leben herauszuhalten. Patrick tat das auch.“

Patrick: „Ne also, auch gerade vor den Eltern verheimlicht man das, weil man nicht möchte, dass sie sich Sorgen machen.“

Sprecher: „Dass er nicht der Einzige war, der in der Schule gemobbt wurde, begriff Patrick erst nach seinem Suizidversuch. Im Internet traf er Leidensgenossen- anonym, die dem Druck der Mitschüler auch nicht mehr standgehalten hatten. Er ging zu Psychotherapie - zwei Mal die Woche, er begann Kampfsport zu machen, um sich gegen körperliche Übergriffe wehren zu können, er wechselte die Schule, um den Mobbern zu entkommen. Und dann kam der Tag an dem er beschloss, dass er selbst aktiv werden müsse, um anderen zu helfen.“

Patrick: „Das war vor ca. anderthalb Jahren, da habe ich übers Internet mit `nem Chatfreund, der hat mir geschrieben gehabt „Tschüß Patrick“ und da hab ich gleich gewusst, dass es ein Abschiedsbrief war. Und danach habe ich gesagt das kann nicht

so weiter gehen: du hast dich selbst versucht umzubringen, er hat sich umgebracht wahrscheinlich.“

Sprecher: „Der Chatfreund blieb verschwunden - bis heute. Patrick hat ihm, den er nur aus dem Internet kannte eine Art Denkmal gesetzt mit der Homepage [www.schuelergegenmobbing.de.vu](http://www.schuelergegenmobbing.de.vu) . Dort können sich Jugendliche, die von ihren Mitschülern gemobbt werden austauschen und gegenseitig Mut machen, können Adressen downloaden, unter denen sie Hilfe bekommen, können vielleicht begreifen, dass es Lösungen gibt. Patrick ist der lebende Beweis dafür. Und das wichtigste, sagt Patrick, das Allerwichtigste sei...“ Patrick: „Gemobbte sollten niemals denken, dass sie dran Schuld sind.“

### [Benjamin evang. Zeitschrift für Mädchen und Jungen 09/06](#)

Nachgefragt Artikel aus der Zeitschrift "Benjamin

Nicht alle Kinder haben Schulfreunde, manche spielen lieber allein oder mit Kindern aus der Nachbarschaft.

Doch wenn ein Kind systematisch aus der Gemeinschaft der Klasse gedrängt wird, müssen die Eltern handeln.

Aber wie? Diplom-Sozialpädagogin Lothar Drat, Initiator des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM), sagt, was Eltern tun können.

## **? Was ist Mobbing in der Schule?**

**!** Wenn ein Kind über einen längeren Zeitraum systematisch ins Abseits gestellt wird und für die Mitschüler als Blitzableiter dient, das ist Mobbing. Dazu gehört das Lästern über den Mitschüler, die Ausgrenzung und das Beschädigen seines Eigentums. Die Gruppendynamik führt dazu, dass immer mehr Kinder mitmachen.

## **? Woran merken Eltern, dass ihr Kind gemobbt wird?**

**!** Erste Anzeichen sind, dass das Kind anders von der Schule redet, vielleicht nicht mehr so ausführlich wie früher, oder es zieht sich generell zurück. Gemobbte Kinder sind nicht die klassischen Außenseiter: Neid ist der Hauptgrund für Mobbing. Es kann sein, dass ein Junge gemobbt wird, weil er der Beste der Klasse ist oder besonders gut bei den Mädchen ankommt.

## **? Was können Eltern tun?**

**!** Am wichtigsten ist es, dem Kind zuzuhören. Auch die Geschichten, die man für unmöglich hält, sollten nicht gleich bewertet werden. Der Satz: „Da hast Du doch bestimmt was dazu beigetragen?“ ist immer falsch. Kinder brauchen zunächst Verständnis. Eltern sollten sich fragen, was das Selbstbewusstsein ihres Kindes wieder steigern kann: Vielleicht kann es Verbündete in der Klasse finden oder es geht in einen Fußballverein und gibt dort einen prima Linksverteidiger ab.

## **? Und wenn das Kind keinen Ausweg findet?**

**!** Dann sollten Eltern externe Hilfe suchen, am besten bei Mobbingberatungsstellen oder dem schulpsychologischen Dienst.

**... und raus bist du!**

**Hänseln, ärgern oder einfach nicht mitspielen lassen –**

**Mobbing gibt es nicht nur unter Erwachsenen am Arbeitsplatz, sondern ist auch unter Kindern weit verbreitet**

Die Pausen sind am schlimmsten. Entweder lachen sie über ihre uncoolen Schuhe oder hören auf zu reden, wenn sie den Raum betritt. Des öfteren wandert ihr Mäppchen von Kind zu Kind durchs Klassenzimmer, vor kurzem hat es einer zum Fenster rausgeworfen.

Lena geht nicht gern zur Schule.

Mobbing gibt es in jeder Alterstufe. „Doch besonders in der Pubertät, in der Kinder und

Jugendliche nach Orientierung suchen, ist die Gefahr groß“, sagt Lothar Drat, Diplom-Sozialpädagoge

und Gründer des Vereins gegen

psychosozialen Stress und Mobbing e.V.

(VPSM) in Wiesbaden. „In diesem Alter geht

es eher darum, zu einer Gruppe dazuzugehören, statt ihre Ziele zu hinterfragen.“ Mobbing

meint eine Form von offener oder subtiler Gewalt, die sich sowohl verbal als physisch äußern kann. Lächerlich machen oder bloß

stellen sind ebenso Facetten des Mobbing wie Ausgrenzung oder Beschädigung von

Eigentum. Eines ist aber immer gleich: Die Angriffe vollziehen sich stets systematisch.

„Konflikte gehören zum Leben dazu, man kann und soll sie nicht völlig verbieten“, sagt

Lothar Drat. „Doch wenn sich Angriffe nicht mehr auf verschiedene Personen verteilen, sondern ein Mensch immer im Blickpunkt der anderen steht, ist es höchste Zeit zu handeln.“

### **Gruppendynamik entsteht**

Was mit Foppen oder einem Schubs anfängt, wird für die betroffenen Kinder schließlich zur täglichen Qual. Oft sind es nicht einzelne Täter, von denen die Aktionen ausgehen, es setzt vielmehr eine Gruppendynamik ein:

Immermehr Klassenkameraden machen mit. Die Opfer werden zunehmend isoliert. Statt des Signals „aufhören!“ erhalten die Mobber durch aktive Nachahmer oder passive Zuschauer noch eine Bestätigung ihres Tuns.

Die Täter fühlen sich dadurch bestärkt und üben soziale Macht aus. Wie ihre Opfer haben sie im Grunde häufig ein geringes Selbstwertgefühl und versuchen dies durch verbale oder handgreifliche Attacken zu kompensieren.

Jungen neigen übrigens eher zu offenem, aggressiven Verhalten, schubsen, hauen oder nehmen den Schwächeren Schulranzen oder Taschengeld weg. Mädchen hingegen gehen meist subtiler vor. Sie verbreiten Gerüchte, tratschen oder grenzen Mitschüler aus. „Man kann in Tätern auch Opfer sehen“, sagt Lothar Drat. Ein gesellschaftliches Klima, in dem Werte und Normen fehlen oder das Tragen von Markenkleidung über Zugehörigkeiten entscheidet, trägt dazu bei. Vor

allem dann, wenn sich viele Menschen diese Statussymbole gleichzeitig nicht mehr leisten können. Der Anteil derer, die sich ausgegrenzt fühlen, wird dadurch immer größer.

Billige Klamotten? Rote Haare? Es gibt keine Persönlichkeitsmerkmale, die Kinder als Opfer prädestinieren. „In der Regel sind es reine

Äußerlichkeiten, die andere nutzen können. Schließlich erhält der Prozess eine Eigen-  
dynamik und steigert sich“, weiß Lothar Drat.  
Meistens ist es ein ganzes Bündel an Ursachen,  
die dem Mobbing zu Grunde liegen.  
Letztlich verfügen die Kinder jedoch nicht  
über die Fähigkeit, den Angriffen der Täter  
entgegenzutreten.

Wie kann man helfen? Betroffene Kinder  
brauchen Unterstützung aus ihrem Umfeld.  
Das erfordert von Eltern und Lehrern viel  
Aufmerksamkeit, denn sie müssen die Anzeichen  
von Mobbing erkennen: Möchte das  
Kind plötzlich nicht mehr zur Schule gehen?  
Verhält es sich nervös oder aggressiv? Zieht  
es sich zurück oder leidet unter Albträumen?  
Prinzipiell gilt: Je früher man Anzeichen für  
Konflikte erkennt, desto besser. Denn je länger  
eine Eskalation anhält, desto schwieriger  
wird es, sich aus dem Prozess zu lösen.  
Es ist wichtig, dass betroffene Kinder mit  
einem Erwachsenen über die Vorfälle sprechen  
können. „Eltern sollten ihrem Kind aufmerksam  
zuhören, ihm zeigen, dass sie es  
ernst nehmen und es keine Schuldgefühle  
haben muss. Hilfreich ist zu signalisieren  
„wir glauben dir“ und dem Kind Wärme,  
Sicherheit, Verständnis und Geborgenheit  
entgegenzubringen“, rät der Sozialpädagoge.  
Fragen wie „Und was hast du gemacht?“, sind  
wenig hilfreich. Besser, man bespricht gemeinsam  
in Ruhe, wie man weiter vorgehen  
möchte.

### **Situation von außen betrachten**

Experten raten dazu, sich an eine Beratungsstelle  
zu wenden. „Eltern sind parteiisch und  
müssen das auch sein. Externe Berater hingegen  
können meistens besser beobachten und

das Ursachenbündel einer Eskalation analysieren“, sagt Lothar Drat. Der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing arbeitet seit elf Jahren erfolgreich nach dem Verfahren „Schlichtung, Vermittlung, Mediation“: Jede Partei, also Opfer, Täter, gegebenenfalls auch Mitläufer, bekommen einen unabhängigen Coach zur Seite gestellt. Diese verhandeln untereinander und mit den anderen Parteien. „Wir verstehen uns in diesem Verfahren als externe Feuerwehr, die versucht, den Konflikt zu löschen, und nicht als Polizei, die nach Schuldzuweisungen sucht“, erläutert der Sozialpädagoge. Ein möglicher Einstieg sei beispielsweise eine Unterrichtseinheit, die zum Thema passt. „Filme, die entsprechende Konfliktsituationen nachstellen, können beispielsweise ein Klima erzeugen, das die Schüler für die Situation sensibilisiert“, sagt Lothar Drat. „Doch letztlich gibt es keine Patentlösung.“ Davon, die Täter oder deren Eltern selbst zur Rede zu stellen, raten Fachleute Eltern betroffener Kinder ab. □  
Weitere Informationen unter: [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

[ZDF-PUR 02/98](#)

## **Hinterhältig und gemein Mobbing**

## **PUR unterwegs – Mobbing in der Schule**

Der Begriff „Mobbing“ stammt aus dem Englischen von „to mob“ und bedeutet „anpöbeln“. Er wurde zum ersten Mal von dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz (1903-1989) benutzt. Damals bezeichnete er mit dem Begriff „Mobbing“ die Verhaltensweise einer Gruppe von Tieren gegen ein einzelnes Tier, um dieses aus der Gruppe zu vertreiben. Dieses Verhalten lässt sich auch auf Menschen übertragen.

Unter Mobbing versteht man negative Handlungen, die von einem oder häufig mehreren Menschen gegen einen anderen, zumeist schwächeren Menschen ausgeübt werden mit dem Ziel, diesen aus der Gruppe herauszudrängen.

Unter Kindern haben sich die Fälle von Mobbing erschreckend vermehrt.

Krach und Auseinandersetzungen gab es zwischen Kindern schon immer. Nur ist es etwas anderes, wenn die Konflikte offen ausgetragen werden. Dann werden die Auseinandersetzungen in der Regel nach kurzer Zeit behoben. Anders beim „Mobbing“: Das ist hinterhältig und gemein. Dabei schaut sich jemand ein zumindest schwaches Opfer aus, das er systematisch und oft grundlos fertig macht.

### **Wie wird Mobbing ausgeübt:**

Mobbing kann überall stattfinden: auf dem Schulweg, im Schulbus, auf den Pausenhöfen, sogar im Unterricht. Auch die Mittel, mit denen gemobbt wird, sind vielfältig:

verächtliche Blicke

abwertende, verletzende Mimik und Gestiken

Schweigen, Abwenden oder Wegsetzen, wenn sich da Opfer nähert

Herabsetzende Kommentare zu Aussagen des Opfers im Unterricht oder in den Pausengesprächen

Kichern, wenn sich das Opfer nähert

Aussprechen von Drohungen und Erpressungen

Verweigerung der Zusammenarbeit mit dem Opfer bei der Gruppenarbeit

**Oftmals kommt es auch zur Anwendung von Gewalt:**

Kneifen, Knuffen, Prügeln und Schlagen

Verstecken oder Beschädigen von Schulsachen und Kleidern Festhalten im Bus oder an Haltestellen

**Bei den gemobbten Opfern stellt sich häufig ein**

- Konzentrationsschwäche - Nervosität, Verkrampfung
- Schlafstörungen
- Verschiedene Ausreden, um den Unterricht zu meiden
- Der Notendurchschnitt kann schwanken oder stark abfallen
- Plötzliche unmotiviert Aggressivität

Meistens wissen Eltern und Lehrer zu wenig über Mobbing, um gezielt einzugreifen. Und auch die Mitschüler kapieren oft nicht, dass ein Klassenkamerad

gemobbt wird. Oder aber sie greifen nicht ein, aus Angst danach selber ausgegrenzt und fertig gemacht zu werden.

Jeder einzelne in der Gruppe, die mobbt, sollte für sich selbst nachdenken, was er da so macht und wie es wäre, wenn er an der Stelle der gemobbt Person sein würde: Man sollte sich fragen:

Wie möchte ich selbst behandelt werden?

Glaube ich, dass andere Menschen anders behandelt werden wollen, als ich selbst?

Was kann ich tun, wenn ich sehe, dass jemand ausgegrenzt oder gequält wird?

**Sehr wichtig ist es, das Mobbing ernst zu nehmen und in der Gruppe zu thematisieren. Wenn man selbst gegen Mobbing ist, muss man den Mut haben, es den anderen auch zu zeigen! So fühlen sich die anderen in ihrem Handeln nicht mehr so sicher und bestätigt. Vielleicht fangen sie dann auch an, darüber nachzudenken.**

### **PUR Tipp**

#### **Wie verhafte ich mich, wenn ich gemobbt werde**

In vielen Schulen wird schon einiges gegen das Mobbing unternommen. Trotzdem gibt es in jeder Klasse durchschnittlich zehn Kinder, die ausgegrenzt werden.

Mobbing ist also eine fast alltägliche Situation in der Schule und eigentlich kann es jeden treffen.

**Seid Ihr in eine solche Situation geraten, gibt PUR Euch Tipps, an wen Ihr Euch wenden könnt. Was Ihr nämlich auf gar keinen Fall tun dürft, ist die Klappe halten. Das Allerwichtigste ist, dass Ihr mit jemandem redet und Eure Angst und Euren Frust loswerdet.**

Redet am besten also erstmal mit Euren Eltern. Gemeinsam könnt Ihr überlegen, wer Euch helfen kann, an wen Ihr Euch wenden könnt. Der erste Schritt könnte ein Gespräch mit Eurem Klassenlehrer oder einem Lehrer Eures Vertrauens sein. Der kann die Situation in der Klasse wahrscheinlich am besten einschätzen, weil er alle Beteiligten kennt. Zum Beispiel kann er das Mobbing-Problem als Schulstoff im Unterricht aufgreifen, ohne Euch und Euer spezielles Problem in den Vordergrund zu stellen. Wenn Ihr in der Klasse offen darüber diskutiert, werdet Ihr nicht als „Petzen“ hingestellt. Es hilft aber nicht, dass die Kinder, die Euch ärgern bestraft werden. Ihr solltet bedenken, dass die Mobber (Einschub: **oft** / L.Drat) gar nicht darüber nachdenken, was sie da tun und vor allen Dingen, wie Ihr Euch dabei fühlt. Wenn Ihr im Unterricht darüber diskutiert, bekommen sie eine andere Sichtweise des Problems und vielleicht sehen sie ihr eigenes Verhalten plötzlich ganz anders.

Glaubt Ihr, dass Ihr Eurem Lehrer nicht vertrauen könnt oder dass er Euch nicht versteht, dann gibt es vielleicht in Eurer Freizeit jemanden, dem Ihr mehr vertraut. In jedem Jugendzentrum gibt es z.B. Betreuer, die das Mobbing-Problem kennen und Euch weiterhelfen können. Sie können Euch auch in ausweglos erscheinenden Situationen Kontakte zu Psychologen oder anderen Beratungsstelle vermitteln. Wenn ihr jedoch erst einmal über Euer Problem reden, aber anonym bleiben wollt wendet

euch auch an das Sorgentelefon. Unter der Rufnummer 0800 111 0 333 könnt Ihr gebührenfrei dort anrufen. Da ist jemand, der Euch einfach nur zuhört und Euch Tipps gibt, wie Ihr Euch am besten verhalten könnt. Ihr müsst Euren Namen nicht nennen, aber wenn Ihr wollt, gibt es auch hier in jeder Stadt die Möglichkeit zu einem persönlichen Gespräch.

**Egal an wen Ihr Euch wendet, Euer Problem kann nur gelöst werden, wenn Ihr darüber sprecht.**

**Adressen:**

**VPSM- Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.**

Rambacher Str, 74  
65195 Wiesbaden

[Delmenhorster Kurier 02/96](#)

Gerüchte waren der Anfang  
Gerhard Mende wechselt die Schule,  
aber die Gerüchte waren schon vor  
ihm da

Gerhard Mende arbeitete an einem Gymnasium in einer kleinen Stadt in Nordrhein-Westfalen. Mende

unterrichtete Schüler der Sekundarstufe I in den Fächern Deutsch und Sport. Bei Jungen und Mädchen war er einer der beliebtesten Lehrer an der Schule. Sein Sportunterricht war über die Schule hinaus bekannt. Er lehrte nicht, wie viele seiner Kollegen, mit Strenge und Druck, sondern verstand es, auf die Belange und Nöte der Schwächsten im Unterricht einzugehen. Mende erreichte, was nur wenigen gelingt: Er konnte selbst unsportliche Schüler für Körperertüchtigung begeistern. Auch in Deutsch kam Mende gut an. Der Notendurchschnitt seiner Klassen war erstaunlich hoch.

Es war Ende März 1992, als Gerhard Mende erfuhr, was hinter seinem Rücken über ihn getuschelt wurde. Einige Kollegen seines Fachbereiches beschuldigten ihn, sich den Schülern „körperlich zu distanzlos“ zu nähern. Mende leugnete nicht, mal den Arm um die Schulter eines Schülers gelegt zu haben. „Das konnte man interpretieren, wie es einem gerade in den Kram paßte“, sagt Mende heute.

Zunächst schenkte er dem Gerede nicht viel Interesse. Doch mit der Zeit wurde er zum Außenseiter. Seine Fachkollegen beteiligten ihn nicht mehr an Unterredungen, egal ob beruflich oder privat; auf seinen morgendlichen Gruß erhielt er keine Antwort; dauernd schwebte das Gespenst vom sexuellen Mißbrauch im Raum.

Trotz des Geredes hielten Eltern und Schüler zu Mende. Kein Elternteil belastete ihn, kein Schüler bestätigte die Gerüchte. Dennoch: Mende wurde versetzt - an eine Grundschule.

Noch bevor Mende den Streß seines ehemaligen Arbeitsplatzes verdaut hatte, brodelte schon die

Gerüchteküche an der Grundschule. Das Lehrerkollegium, über den Grund der Versetzung informiert, warf Mende Annäherungsversuche an Schüler vor. Eltern wurden mißtrauisch und wollen nicht, daß ihre Kinder von Mende unterrichtet wurden. Beim Einkaufen, im Schwimmbad, im Kino, überall, wo Mende Kollegen oder Eltern begegnete, stieß er auf eisiges Schweigen. Kein „Guten Tag“, kein „Wie geht`s“, kein „Bis bald“.

Die Ablehnung verunsicherte ihn so sehr, daß er bei den jungen Schülern an Autorität verlor. Aufgehetzt von Eltern und Lehrern weigerten sich die Kinder, dem Unterricht zu folgen, störten, wurden unverschämt zu Mende.

Mende wurde krank. Chronische Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Hörsturz. Noch während einer langen und intensiven Psychotherapie verließ Mende mit seiner Frau und vierjährigen Tochter die Stadt. Es war die einzige Chance für einen neuen Anfang.

Rückblickend und aus der Distanz erklärt Mende das Mobbing gegen ihn als Versagen seiner Kollegen. An dem Gymnasium wurde er „liquidierend“, wie er sagt, weil die Kollegen des Fachbereiches ihm seinen guten Kontakt zu den Schülern neideten. Viele Lehrer dort versuchten, mit Disziplin und Leistungsdruck die Schüler für den Unterrichtsstoff zu gewinnen und sich Autorität zu verschaffen. Oft vergeblich. Mende zeigte, daß Einfühlung mehr Wirkung erzielte.

An der Grundschule scheiterte er aus einem anderen Grund. Das Lehrerkollegium bestand mit Ausnahme eines Kollegen aus Frauen. Einige der Frauen waren an Mende interessiert, das zeigten sie recht bald, nachdem Mende dort anfang zu unterrichten. Mende,

damals Mitte dreißig und recht attraktiv, nahm die Angebote gar nicht wahr. Heute, nachdem er die Dinge mit Hilfe seiner Therapie klarer sieht, erinnert er sich an Situationen und Gespräche, die eindeutig auf sexuelles Interesse der Frauen schließen lassen. Einige Kolleginnen fühlten sich abgelehnt.

Die Erlebnisse von Mende ähneln zwei Grundmustern von Mobbing, die der schwedisch-deutsche Mobbingforscher Heinz Leymann beschreibt:

1. Eine Gruppe sucht sich einen Sündenbock für ihre eigene Unzufriedenheit. (Die weniger erfolgreichen Kollegen des Gymnasiums, die Mende den guten Kontakt zu den Schülern neideten.)
2. Den Angriffen liegt eine persönliche Feindschaft zugrunde. (Die Kolleginnen, die enttäuscht waren, daß Mende auf ihre Angebote nicht einging.)

[You - FM \(HR\) 01.08.2007](#)

### **Interview You-FM vom 01. August 2007**

Hier ist You FM Young fresh music, heute startet das neue Ausbildungsjahr und jetzt sagen Experten, wenn man neu in eine Firma kommt ist das Risiko besonders groß gemobbt zu werden. Es gibt ja da ziemlich viel Lästereien, Cliqueswirtschaft und wir sprechen jetzt gleich mit einem Experten und zwar mit Lothar Drat von einer Beratungsstelle für Mobbing aus Wiesbaden.

*Wenn ich nun neu in eine Firma komme möchte*

*ich ja auch irgendwie bald dazu gehören, wie verhalte ich mich denn richtig, wenn da gelästert wird, soll ich einfach nur zuhören oder auch kommentieren?*

Ich denke, man sollte sich ganz natürlich verhalten, so wie im privaten Umgang mit Personen auch. Schauen welche Gruppen hat man vor sich, welche Regeln / Sympatien / Animositäten herrschen vor, um recht schnell ein klares Bild zu erhalten.

*Wie ist das denn beim Mobbing, wo fängt das eigentlich genau an?*

Wir sprechen dann erst von Mobbing, wenn diese Angriffe, (zum Beispiel Lästern oder das Schlecht über Einen reden oder Witze machen, also wenn dies) systematisch über einen längeren Zeitraum und auch mit dem Ziel oder Effekt jemand raus zu boxen, geschieht.

Das Andere kann mitunter auch zu einem guten Arbeitsklima gehören, das man über den Einen oder Anderen mal einen netten Witz macht.

*Und wie reagiere ich am Besten, wenn ich mich jetzt tatsächlich selber mies behandelt fühle?*

Der oder die Neue in einer Unternehmung trägt ja dieses besondere Risiko.  
Er oder Sie bringt die Gruppendynamik noch mal komplett durcheinander,  
es bilden sich ja noch mal neue Hierarchien, .. so das man am Anfang sehr genau hinschauen sollte, gegebenenfalls auch mit denen die

angreifen oder irgendwas unangenehmes machen, recht schnell, (beim Boxen nennt man das for-checking), fragen, hast du was gegen mich?

Es ist wesentlich leichter dies im Präventionsbereich zu machen als später - mit schon eskalierten Konflikten umzugehen.

*Und haben Sie irgendwie noch so zwei, drei ganz konkrete Tips, wie man sich vor Mobbing schützen kann, wenn man jetzt neu in einer Firma ist?*

Mobbing ist ja ein Prozess, der in der Regel nicht gleich am ersten Tag beginnt, sondern er beginnt mit irgendwelchen Konflikten oder Animositäten. Hilfreich kann sein, sehr früh die Mißstände oder Unklarheiten anzusprechen um zum Beispiel in Erfahrung zu bringen, dass das, was man subjektiv als sehr böse erlebt hat, gar nicht so böse gemeint war, und dann ist ja ggf. ein Konflikt schon geklärt.

OK, vielen Dank. Das waren Tips fürs neue Ausbildungsjahr um sich gegen Mobbing zu schützen. Vielen Dank an Lothar Drat. Und ihr findet auch noch mehr Tips auf der dazugehörigen Internetseite [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

## **Mobbing in der Privatsphäre**

[Berliner Morgenpost 06/06](#)

### **Was darf mein Nachbar? Streit ist meist eher eine Sache der Psychologie als der Rechtsprechung**

Nicht immer siegt, wer Recht hat, sondern wer freundlich ist

"Man kann es ihnen nie Recht machen: Die Fahrräder stehen falsch, der Hausflur ist nicht richtig geputzt. Nörgelnde Nachbarn können eine wahre Plage sein. In einer Großstadt ließ ein Hausbesitzer seinem Nachbarn eine 40-Watt-Lampe vor dem Haus gerichtlich verbieten: Sie beeinträchtigt seinen Schlaf. Notorischen Querulanten in der Nachbarschaft ist schwer beizukommen. Die Rechtslage ist nicht immer eindeutig.

"Es gibt die absurdesten Fälle, aber Nachbarstreit hat meist einen vernünftigen Hintergrund", sagt Hendrik Härterich, Immobilienwirtschaftsanwalt in Frankfurt. So sei es verständlich, daß sich jemand beschwere, wenn der Nachbar seinen Zaun immer höher baut und dem eigenen Garten Sonne nimmt.

Kaum Chancen haben genervte Mieter, wenn die Haustür ab 21 Uhr abgeschlossen sein muß und Nachbarn das penibel beachten. Härterich rät, bei Unstimmigkeiten erst den Nachbarn und dann Hausverwalter oder -besitzer anzusprechen.

"Nachbarschaftsstreit ist oft eher eine Sache der Psychologie als der Rechtsprechung", fügt Kai Warnecke von "Haus und Grund" (Berlin) hinzu. Dabei ist die Klagelust der Deutschen hoch, wenn es um eigene vier Wände geht, sagt Härterich.

"Haus- und Wohnungseigentümer leben mit ihren Nachbarn oft länger zusammen als mit ihren Kindern", gibt Warnecke zu bedenken. Deshalb sollte man sich um ein gutes Verhältnis bemühen. "Denn fortwährende, kleine Sticheleien können *auch* zu einem Trauma führen", warnt Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (Wiesbaden): "Irgendwann ist man so genervt, daß man z.B. fahrig und verwirrt wirkt - und dann selbst *ggf. als Querulant und/oder krank wahrgenommen wird.*"

"Es gibt drei Möglichkeiten, nervenden Nachbarn zu begegnen", sagt Härterich: Kämpfen, einen Kompromiß finden oder stillhalten. "Kämpfen kostet Zeit, Geld und Nerven und sollte nur erwogen werden, wenn es dem Mandanten die Sache wert ist." Wichtig sei, daß sich Betroffene über Erfolgchancen und mögliche Alternativen beraten lassen - denn ein Sieg im Rechtsstreit sei nie sicher. Der Jurist wiederum sollte nicht gleich einen Brief aufsetzen. "Wenn beim Nachbarn als erstes ein Anwaltsschreiben auf dem Tisch liegt, ist das Verhältnis für immer vergiftet", warnt Warnecke.

"Am häufigsten geht es bei Streitereien um Lärm, Gartenpflege, kleine bauliche Veränderungen oder den Anstrich des Hauses", sagt Warnecke. Oft stecke vor allem Neid dahinter. "Gerade bei Dauernörglern ist die Hausgemeinschaft vielleicht der einzige Ort, wo sie noch etwas zu sagen haben", erklärt Sozialpädagoge Drat. Steckt dahinter nur Gockelgehabe, reiche oft

schon aus, dem Nachbarn ein wenig von der erwarteten Anerkennung zu geben.

Als Grundregel gilt, sich von vornherein um ein gutes Verhältnis zu bemühen und notorischen Nörglern wenig Angriffsfläche zu bieten. "Nach dem Einzug kann man sich bei den anderen Mietern vorstellen oder mit einer Flasche Sekt vorbeigehen", rät Härterich. Nach zwei Abenden mit lauter Musik sei es legitim höflich nachzufragen, ob die Beschallung zur "Dauereinrichtung" werden solle.

Statt vieler gerichtlicher Auseinandersetzungen befürwortet Lothar Drat Mediationsverfahren: "Da kann man von Profis den Streit weiter führen lassen." Das aber setzt die Bereitschaft beider Parteien zur Einigung voraus - und die ist bei verfahrenen Positionen eher selten, weiß Warnecke. *dpa*

*"Deshalb erhalten neben Verfahren der Mediation, die der Vermittlung / Schlichtung eine besondere Bedeutung", Lothar Drat*

Aus der Berliner Morgenpost vom 3. Juni 2006

[TV Hören und Sehen 11/00](#)

## **Rufmord: So wehren Sie sich**

(von Mike Powelz/Sascha Klingner)

Beruf, Familie, Nachbarschaft: Immer mehr werden Opfer - die Prozesse häufen sich. Am Anfang steht das

Wort: eine beiläufige Frage,  
ein scheinbar harmloser Nebensatz, eine gezielt  
gesteuerte Bemerkung:  
Das Gerücht, ein Machtmittel mit enormer  
Kraft. Rufmord kann seine Opfer zerstören -  
und genau das ist sein Ziel. Jetzt zeigen sich in  
Deutschland zwei Entwicklungen.

Erstens: Rufmord nimmt stark zu. (Da keine  
Forschungsergebnisse hierzu vorliegen ist dies  
zunächst eine Annahme! Möglich ist auch, dass  
wir aktuell auf dem Hintergrund der  
vorliegenden Forschungsergebnisse zu Mobbing  
nur sensibler für diesen Themenbereich werden  
/ L.Drat) Und zweitens: Immer öfter wehren  
sich Betroffene nun gegen die brodelnden  
Gerüchte. Hier die wichtigsten Fragen zum  
Thema Rufmord: ...

### **Wie groß ist das Risiko, selbst zum Opfer zu werden?**

Alarmierende Zahlen verdeutlichen einen schlimmen  
Trend: Das Bundeskriminalamt registrierte allein 1999  
mehr als 100 000 Ermittlungsverfahren wegen  
Rufmord. Ob Beruf, Familie, Freizeit: Überall nimmt  
Mobbing stark zu.

### **Was sind die Gründe für Rufmord?**

Meist Neid, Feigheit oder Profitgier. Im Beruf wird  
Mobbing gezielt zum Stellenabbau eingesetzt. Bei  
Scheidungen verleumden Eheleute bewusst ihre Ex-  
Partner. Im Geschäftsleben verbreiten z.B.  
Handwerker Gerüchte über Konkurrenten. Nachbarn  
wollen Mitbewohner mit übler Nachrede loswerden.

## **Was konkret empfehlen Experten?**

Nicht nur unter Fachleuten, auch vor Gerichten findet jetzt ein Umdenken statt - zugunsten der Opfer. Juristen raten daher Betroffene sollten mit Hilfe des Gerichts zu reagieren. Denn: Wer ein Gerücht verbreitet, kann sich strafbar machen. „Verleumdende oder beleidigende Aussagen sofort aufschreiben! Im genauen Wortlaut: samt Datum, Anlass und Namen der Zeugen“, ...

## **Wo gibt es Hilfe für Betroffene?**

Hilfe gibt es bei z.B. beim Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing, Telefon 0611/541737. ...

## **Rufmord: Was droht verurteilen Tätern?**

Deutsche Gerichte urteilen heute viel härter als früher. Beispiel: Einer Angestellten wird nach dem Vorwurf des Alkohol-Missbrauchs gekündigt. Sie klagt, wird wieder eingestellt - und der Verleumder zu 5000 Mark Strafe verurteilt.

Der Tischler Janosch Braun (49) verlor bei der Arbeit die Finger. Sein Chef erzählte Kollegen, Braun habe sich die Finger bewusst abgeschnitten, um mehr Rente rauszuschinden. Braun ging vor Gericht, klagte. Und bekam jetzt 28 000 Mark Schmerzensgeld zugesprochen - wegen Verleumdung ( Hess. LAG, 5/8 Sa 1081/99).

[Reiter Revue 12/99](#)

## **Mobbing jetzt auch im Reitstall**

Wer sich in der Freizeit bei seinem Pferd vom Streß erholen möchte, braucht in vielen Reitställen ein dickes Fell. Nicht etwa die Vierbeiner, sondern die lieben Reiterkollegen können das Hobby zur Geburtsstätte von Magengeschwüren werden lassen. Die kuriosen Geschichten, die sich um das Reiter- und Liebesleben der Betroffenen ranken, erinnern oft an schlechte Seifenopern. Obwohl sie für Außenstehende einen komischen Charakter haben, stehen bösartige Intrigen dem berühm-

berüchtigten Mobbing am Arbeitsplatz in nichts nach.

Andrea (die vollen Namen sind der Redaktion bekannt, werden aber auf Wunsch der Befragten nicht veröffentlicht), die mit ihrem Hannoveraner in Neuss steht, berichtet: „Bei uns spricht jeder über jeden. Besonders betroffen sind die halbwegs erfolgreichen Tunierreiter, die alle angeblich gar nicht reiten können und die Schleife nur wegen Bekanntschaft mit dem Richter bekommen. Die besten Kommentare kommen meist von Leuten, die gut daran täten, ihre Zeit auf dem Pferderücken anstatt im Reiterstübchen zu verbringen. Am besten ist es, sich ganz aus dem Gerede rauszuhalten. Trotzdem habe ich nach einem Tuniererfolg manchmal keine Lust, in den Stall zu fahren.“

Wer seinen Erfolg aus Angst vor Sprücheklopfen nicht mehr richtig genießen kann, sollte an seiner Einstellung arbeiten - frei nach dem Motto: Mitleid bekommt man umsonst. Neid muß man sich hart erarbeiten.“

Mißgünstige Blicke gehören allerdings zu den kleineren Übeln, schlimm wird es wenn erste Vorwürfe ins Spiel kommen. Die 16jährige Christina aus Essen hatte unter übler Nachrede zu leiden: „Mein Pflegepferd war auch bei den anderen Mädchen heiß begehrt. Als ich ihn als Einzige regelmäßig reiten durfte, wurde alles versucht, mich bei der Besitzerin schlechtzumachen. Das ging sogar soweit, daß die Mädels behauptet haben, ich würde Wotan beim Reiten verprügeln. Martina die Besitzerin, hat mir zwar versichert, daß sie dem Gerede

keinen Glauben schenke, aber das Vertrauensverhältnis war irednwie gestört. Als die Gemeinheiten kein Ende nahmen, habe ich den Reitstall gewechselt.“

„Eine Entscheidung, die gut nachvollziehbar und manchmal der einzige Ausweg ist“, kommentiert die Berliner Diplom-Psychologin Elisabeth Metzner. Bevor man jedoch die Flucht ergreift, solle man das Gespräch suchen. Elisabeth Metzner weiß: „Kriegt man mit, daß hinter dem Rücken gelästert wird, kann es helfen, wenn man die Leute direkt darauf anspricht. Mit einer ordentlichen Portion Humor und einem Schuß Selbstironie nimmt man den meisten Lästermäulern den Wind aus den Segeln.“

Werden die Gerüchte zu ernsten Anschuldigungen bis hin zur Verleumdung, wie bei Melanie aus Meerbusch, die für das Verschwinden von Hufkratzern, Halftern und Futter verantwortlich gemacht wurde, sollte man schleunigst Gegenmaßnahmen ergreifen. Bevor der Ruf völlig ruiniert ist, kann ein ruhiges Gespräch mit Anklägern und Vereinsvorsitzendem zur Klärung beitragen. Für die Atmosphäre im Reitstall kann sogar ein richtiges Gewitter förderlicher sein als falsche Freundlichkeit.

Gerüchte ganz anderer Art entstehen durch die im Reitsport so rar gesäten Männer. Die Spekulation darüber, wer mit wem und wo könnten endlos fortgesetzt werden. Der Phantasie sind dabei keine Grenzen gesetzt. Abgesehen davon, daß Beziehungskisten ein abendfüllendes Thema für jede Fete im

Reiterstübchen sind, sind die wenigen männlichen Reiter, falls sie auch nur halbwegs tageslichttauglich sind, bei der Damenwelt heiß begehrt. Nicht nur pubertierende Teenies reißen sich darum, dem Reitlehrer die Stiefel putzen zu dürfen - auch bei erwachsenen Frauen kann wahrer Krieg um einen reitenden Mann entstehen. Opfer der hier entstehenden Gerüchte sind meist weniger die Männer als die weiblichen Wesen, die es geschafft haben, den Reiter für sich zu gewinnen.

Ein ganz besonders beliebter Zeitvertreib ist die Ent- und Aufdeckung heimlicher und verbotener Affären. Nichts scheint so spannend zu sein, als herauszufinden, mit wem Herr Müller gerade seine Frau betrügt und dieser das postwendend mitzuteilen. Ist der Bedarf an untreuen Männern nicht gedeckt, wird auch gerne ein bißchen erfunden. Jürgen aus Krefeld berichtet: „Meiner Freundin wurden die wildesten Stories erzählt. So wollte mich eine Verleumderin nicht nur knutschend mit einer Bekannten auf dem Putzplatz gesehen, sondern auch noch in flagranti in der Strohkammer erwischt haben. Hinterher wurde es uns zu blöd, und wir haben nichts mehr abgestritten. Daraufhin waren wir für unsere Märchentante nicht mehr interessant.“

Wer unter Hobbydetektiven, die gerne mal im Terminkalender schnüffeln, leidet, kann sich trösten. Lothar Drat, Mitarbeiter beim „Verein gegen psychosozialen Streß und Mobbing e.V.“ erklärt: „Die größten Moralapostel haben oft selbst den meisten Dreck am Stecken. Wer lauthals über andere herzieht, will nur von seinen eigenen Schandtaten ablenken.“

Eingefleischte Cliques machen es besonders den „Neuen“ im Stall schwer, Fuß zu fassen. Karin aus Wuppertal kann das bestätigen: „Als ich mit 14 hier auf den Hof gekommen bin, hat keiner von den Mädchen richtig mit mir geredet, sie haben mich richtig ausgegrenzt. Die anderen in meinem Alter hatten alle teure Pferde, da wurde ich mit meinem alten Pony natürlich belächelt. Erst nach ein paar Monaten hatte man sich besser kennen gelernt, und da fanden sie auch meinen Dicken ganz süß“. Andersartigkeit scheint ein Problem zu sein, das Elisabeth Metzner beobachtet: „Der Mensch neigt dazu, alle, die sich von ihm unterscheiden, erst mal abzulehnen. Deshalb werden auch so genannte Randgruppen Arbeitslose oder Behinderte oft von der Gesellschaft ausgegrenzt. Wer sich als Neuer nicht sofort in eine Gruppe anpasst, hat es schwer, sich einzuleben.“

Die Möglichkeiten, einer „unerwünschten“ Person den Stall madig zu machen, sind schier unbegrenzt. Die Liste der Beispiele reicht von Kontaktverweigerung, übler Nachrede, lauten Beschimpfungen und Beleidigungen bis hin zu kindischen Aktionen, wie Pferdeäpfel in Reitstiefel zu deponieren. Treffen kann es jeden. „Es gibt keinen bestimmten Typ Mensch, der gemobbt wird. Auffällig ist aber, dass die meisten Intrigen von Leuten ausgehen, die selbst nicht durch ihre Leistung auffallen und sich irgendwie interessant machen wollen“, erklärt Lothar Drat.

Wenn der Gang zum Pferd zur Qual wird, sollte man schleunigst Gegenmaßnahmen ergreifen: „Im Ernstfall muß man sich überlegen, ob man

die Situation verläßt, sprich den Stall wechselt oder zum Gegenangriff ansetzt. Wenn die Lästerei zu wirklichem Psychoterror wird, sollte man fachliche Hilfe in Anspruch nehmen“, rät Drat. „Das Phänomen Mobbing tritt immer häufiger am Arbeitsplatz, aber auch im Freizeitbereich auf. Vermutlich liegt das am steigendem Wertverfall in unserer Gesellschaft. Statt Respekt und Solidarität zählen oftmals nur noch Erfolg und Überlegenheit.“

[Pferdebörse 10/01](#)

## **Mobbing im Pferdestall**

### **Das tägliche Gift**

Von Ulrike Dobberthien

Niemand ist davor sicher. Es trifft Reitlehrer, Tierärzte, Frauen und Männer.

Es treibt zwölfjährige Mädchen weinend aus den Reitschulen, macht erwachsenen Trainern das Leben schwer und vermiest Menschen den Spaß am Pferd. Mobbing ist das Schreckenswort, das Gemeinheiten wie Ausgrenzen, Sticheln und Verletzen, Lästern, herabsetzende Bemerkungen und Intrigen zusammenfasst, wenn sie regelmäßig und systematisch passieren. ... Psychologen verstehen darunter systematisches Ausgrenzen und Zermürben eines Berufskollegen über längere Zeit. ...

„Drei bis vier Prozent aller Berufstätigen erfahren in ihrem Berufsleben Mobbing am eigenen Leib“, schätzt

Heinz Schüpbach, Professor für Arbeits- und Organisations-psychologie an der Universität Freiburg. ... „Die durchschnittliche Mobbingdauer in Deutschland beträgt drei Jahre“, sagt Lothar Drat, Vorsitzender des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden. Da die Opfer sich im Recht fühlen, harren sie in ihrer unerträglichen Situation aus und leiden. Sie können nicht schlafen, mögen nicht essen, fühlen sich erschöpft, mutlos und werden depressiv. „25 Prozent der Betroffenen erleben Mobbing wie einen Mord“, sagt Drat.

... Wie hoch der Leidensdruck ist, zeigt eine Untersuchung der Pferdebörsen:  
Fast 80 Prozent der Einsteller würden ihre Pferde am liebsten in Eigenregie halten, um der Kritik, den ätzenden Lästereien und den ewigen Auseinandersetzungen um Reiten, Futter und Pferdehaltung zu entfliehen. Ein gutes Stallklima scheint die Ausnahme, nicht die Regel. Fast jeder kennt Mobbing-Geschichten, viele waren bereits Opfer. Das geht beim Reiten besonders schnell, weil Ausrüstung, Reitweise, Können, Rasse des Pferdes und Ansichten über Fütterung und Haltung unzählige Angriffsmöglichkeiten bieten. ... „Gemeinsames Mobben kann auch zerstrittene Gruppen wieder einen“, sagt der Gehirnforscher und Mobbing-Experte Dr. Alfred Fleissner. Außerdem tun Menschen viel um nicht allein zu sein. „Jeder Mensch hat Angliederungs-bedürfnisse und sucht Bestätigung in der Gruppe“, erklärt die Sozialpsychologin Dr. Sabine Otten. Fleissner nennt Menschen daher „territoriale Kleingruppen-Wesen“. „In einer Gruppe von sechs bis zehn Menschen, mit denen er gut vertraut ist, fühlt er sich am wohlsten.“ Der Wunsch nach Geborgenheit in einer Gruppe ist im Menschen tief verwurzelt. „Gemeinsames Mobben vermittelt ein gutes Gruppengefühl und stärkt den Zusammenhalt“, bestätigt auch der Arbeitspsychologe

Prof. Heinz Schüpbach.

Stets sind die Grenzen zwischen Tratsch, Lästerei, übler Nachrede und Mobbing fließend. Sie werden auch unterschiedlich empfunden, je nachdem wie sensibel das Opfer ist. ... „Unter den Opfern sind genauso viele Männer wie Frauen“, sagt Lothar Drat, der beim Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM) Betroffene berät. „Es sieht nur immer so aus, als ob eher Frauen zum Opfer werden, weil sie früher Hilfe suchen als Männer, und sich damit als Opfer zu erkennen geben. ...

Gemobbte Tierärzte sind meist jüngere Ärzte, die mit Elan eine neue Praxis eröffnen, viel Pferde- und Menschenverstand haben und neueren Heilmethoden aufgeschlossen gegenüber stehen, folglich gut im Geschäft sind. „Erst hieß es, ich lief immer mit offener Hose rum und hätte was mit meinen Kundinnen und Angestellten“, sagt ein Betroffener, der nicht genannt werden möchte. „Dann hieß es plötzlich, meine Diagnosen seien immer unzuverlässig, anschließend operierte ich angeblich Pferde zu Krüppeln. Irgendwann kam der Vorwurf der Abzockerei: Ich sollte die Pferde absichtlich falsch behandeln, um sie länger in der Klinik zu behalten.“ Weil solche vermeintlichen Insider-Informationen in allen Ställen begeistert und ungeprüft durchgehechelt werden, kann eine solche Kampagne einen Tierarzt ebenso ruinieren wie einen Ausbilder.

„In 70 % der Fälle wird mit Gerüchten gearbeitet“, sagt Drat. ... Und wer sind die Täter? „Es sind vor allem Menschen mit einem übersteigerten Selbstwertgefühl“, sagt Dr. Jeannette Schmid. Einige

psychologische Studien nennen auch Minderwertigkeitsgefühle als Grund für Mobbing. ... Dass die Leistungen von Mobbern in der Regel durchschnittlich oder schlecht sind, weiß auch Drat. Dieser Neid richtet sich auch gegen Menschen, die sich durch Leistung oder Engagement auszeichnen.... dazu passt die subjektive Einschätzung vieler Opfer, dass sie aus reinem Neid gemobbt werden. Laut einer Studie empfinden das 76 % der Opfer. ...

### **So wehren sie sich gegen Mobbing**

Holen sie sich professionelle Unterstützung. Sprechen sie mit ihrem Hausarzt, einem Psychologen oder Psychotherapeuten, einer Beratungsstelle oder gehen sie zu einer Selbsthilfegruppe.

Zwei gemeinnützige Beratungsstellen bieten telefonische oder persönliche Beratung an und können Ärzte, Juristen und Psychotherapeuten in ihrer Nähe nennen:

### **Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. (VPSM)**

**Kemmelweg 10**

**65191 Wiesbaden**

**Tel: 0611 9570381**

**0172-6133857**

**Internet: [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)**

## **Mobbing bei der Polizei**

[Stern 08/97](#)

### **Von Kollegen in den Tod getrieben?**

Eine junge Frau aus Bayern, die bei der Berliner Polizei arbeitete, erschoss sich aus Verzweiflung. Sie fühlte sich von Vorgesetzten und Kollegen verfolgt – kein Einzelfall

Zum Schluss zog es die junge Polizistin noch einmal nach Hause. Ein letztes Mal ging sie mit ihren Eltern an der Donau spazieren. Mittags, als in Straubing die Glocken läuteten, setzte sie sich die Sportpistole ihres Vaters an den Kopf und drückt ab. Die 24jährige Stefanie L. war sofort tot.

Sie hat keinen Zweifel daran gelassen, wem sie die Schuld gibt: ihren Vorgesetzten und Kollegen bei der Polizei in Berlin. „Tödliches Mobbing?“ fragte das Boulevard-Blatt „BZ“ Auf 25 Seiten hat Stefanie L. ihre Sicht der Ereignisse dargelegt – für ihren Anwalt, der ihre Klage gegen das Land Berlin vertritt. Schon kurz nachdem sie in die Hauptstadt gekommen war, hatte sich die Tochter

eines Bundeswehroffiziers mit ihrer Dienstauf-fassung bei Kollegen unbeliebt gemacht. Selbst am frühen Ostermontag, wo manche es auch schon mal gern etwas ruhiger angehen lassen, wollte die Bayerin noch unbedingt Streife in ihrem Revier im nördlichen Pankow fahren.

Erbost meldete die junge Frau zwei Kollegen bei ihrem Vorgesetzten „die, um in Ruhe Karten spielen zu können, eine Einsatzübersicht gefälscht haben“. Auch bei der Abteilung Verbrechensbekämpfung der Polizeidirektion I im Wedding, wo Stefanie L. einige Tage zur Einarbeitung war, eckte die Frau mit ihrem Eifer an.

Sie fühlte sich isoliert und schikaniert. Doch weder dem Personalrat noch der Gewerkschaft der Polizei vertraute Stefanie ihre Nöte an. Der Versuch, mit ihrem Vorgesetzten zu reden endete in einem Fiasko. Wenige Stunden danach stürmte ein Sondereinsatzkommando der Polizei ihre Wohnung riss die Frau aus dem Bett und lieferte sie in eine Nervenheilanstalt ein. – wegen angeblicher Geistesgestörtheit und akuter Selbstmordgefahr. Die Aufnahmeärztin jedoch schickte Stefanie L. umgehend heim.

Dennoch erstellte der ärztliche Dienst der Polizei ein Gutachten, das Stefanie L. für "dauernd polizeiunfähig" erklärte. Die junge Frau erstattete Anzeige gegen ihren Vorgesetzten, eine Polizeipsychologin und eine Mitarbeiterin der polizeilichen Sozialbetreuung. Doch sie war mit ihrer Kraft am Ende, verließ die Stadt und fuhr nach Straubing.

Am Montag will sich der Berliner Innenausschuss mit dem Fall befassen. Für Grünen-Fraktionschef Wolfgang Wieland ist nach einem Gespräch mit Stefanies Eltern klar

„Das war Mobbing“. Polizeipräsident Hagen Saberschinsky will davon nichts wissen: ein „tragischer Einzelfall“. Ein Mobbing-Problem gebe es nicht. Das zeuge „entweder von Unkenntnis des wahren Sachverhalts oder von dem Wunsch, von der eigentlichen Problematik abzulenken“, meint dagegen Eberhard Schönberg, Chef der Gewerkschaft der Polizei. Beim Polizeiarbeitskreis der Berliner CDU häufen sich die seit Stefanies Tod Anrufe von Polizisten, die sich von Kollegen und Vorgesetzten terrorisiert fühlen. Seit einem Jahr listet das Gremium Fälle auf, in denen engagierte Beamtinnen und Beamte regelrecht zerbrochen wurden. Die Resonanz bei der Polizeispitze, so Arbeitskreischef Ulrich Krüger, „war eher verhalten“

Die Zahl der Mobbing-Opfer in Behörden nimmt nach den Erfahrungen des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden ständig zu. Jedes zweite Mobbing-Opfer das sich ihm meldet, komme inzwischen aus dem öffentlichen Dienst. ...

Vereinsvorsitzender Lothar Drat: ... Wie unliebsame Kollegen zur Räson gebracht oder fertig gemacht würden, funktioniere immer nach dem gleichen Schema. „Zuerst werden Gerüchte gestreut. Wann das nichts nützt, werden die Leute verdächtigt, psychisch krank und somit dienstunfähig zu sein.“

Diesen Mechanismus hat auch der inzwischen pensionierte Berliner Polizeioberkommissar Wolfram Polewyczynski erfahren. Der heute 61jährige hatte im

Frühjahr 1996 die „Lumpen-Affäre“ ans Tageslicht gebracht. Vier Jahre lang hatten rumänische Abschiebehäftlinge im Gewahrsam der Berliner Polizei „Aus Sicherheitsgründen“ ihre Kleidung ablegen müssen. Stattdessen bekamen sie ausrangierte Trainingsanzüge der Polizei, durchlöchert, zerrissen und mit herausgetrennten Reißverschlüssen. Als der einstige SEK-Beamte und Präzisionsschütze sich über diesen „Rassismus“ von oben und Sadismus von unten“ empörte und sich auch noch über Dienstvergehen von Kollegen und Vorgesetzten beschwerte, wurde er zum Querulanten abgestempelt. Wegen vermuteter „neurotischer Störungen“ schickte ihn sein Chef zum Polizeiarzt. Polewczynski wurde versetzt und mit Ermittlungsverfahren überzogen. Dreimal innerhalb eines Jahres musste er sich auf krankhafte Veränderung der Persönlichkeit“ untersuchen lassen. Polewczynski: "Die haben regelrecht Jagd auf mich gemacht"

Bei mehr als einem Drittel der Fälle würden die Opfer verdächtigt, psychisch krank zu sein, weiß Drat. „Fast zehn Prozent werden zwangsweise zur ärztlichen Untersuchung ....“

Auch eine Versetzung nütze nichts. Die Dienststellen, auf die die Betroffenen abgeschoben werden, seien in der Regel über den „Problemfall“ und die angeblichen Vergehen informiert. Die Betroffenen würden „wieder Zielscheibe“, so Hans-Heiner Salbrecht, Lehrer an der Berliner Landespolizeischule und Mitglied des CDU-Polizeiarbeitskreises. So erging es auch einer 42jährigen Kriminalhauptkommissarin.

Der Psychoterror begann, als sie sich weigerte, mit ihrem Vorgesetzten ins Bett zu gehen. Die Beamtin wurde versetzt, doch ihr Fall hatte sich längst in ihrer neuen Dienststelle herumgesprochen. Sie durfte nur noch Fingerabdrücke abnehmen und Abfragen in den

Computer eintippen. Mit Unterstellungen wie „nuttiger Kleidung“ und mangelnder körperlicher Fitness wurde sie weiter verfolgt. „Das Mobbing gegen meine Mandantin ist superklassisch“, sagt ihr Anwalt Hans-Christian Ströbele. Jetzt ist der Fall vor dem Berliner Verfassungsgericht gelandet.

Inzwischen hat auch Polizeipräsident Saberschinsky reagiert. Er rief eine Mobbingkommission ins Leben – nachdem Innensenator Jörg Schönbohm (CDU) möglichen Mobbingopfern angeboten hatte, sich direkt an ihn zu wenden.

## **Polizei – dein Feind und Mobber?**

Roland Bäurle

Immer öfter klagen Beamtinnen über Mobbing und sexuelle Belästigung im Dienst – bedauerliche Einzelfälle? Unser Beispiel zeigt: Der Psychoterror hat Methode, und manchmal ist ihm auch die stärkste Frau nicht gewachsen.

Susanne F. lebt. Und sie ist immer noch Polizistin. Beides grenzt an ein Wunder. Die Geschichte dieses Wunders ist zugleich die Geschichte eines Alptraums. Er beginnt, als Susanne 1993 nach fünf Jahren bei der Schutzpolizei zur Kripo wechselt. Dort gibt es normalerweise eine Wartefrist, denn viele Polizisten arbeiten lieber tagsüber im Büro, statt nachts im Streifenwagen durch die Stadt zu jagen. Eigentlich müsste auch Susanne noch das eine oder andere Dienstjahr absitzen – aber wegen ihrer hervorragenden Beurteilungen engagiert der Dienststellenleiter sie sofort. Es dauert Monate, bis Susanne merkt: Der Wechsel ins Rauschgift-Dezernat war der größte Fehler ihres Lebens.

Schon als sie ihr Büro bezieht, wundert sie sich: Keiner der neuen Kollegen begrüßt sie, keiner bietet ihr seine Hilfe an. Ganz allein schleppt sie Kisten und Büromöbel durch den Flur. Nur der Dienststellenleiter schaut vorbei, hilft ihr, ein Regal zusammenzuschrauben.

Anfangs denkt Susanne, die Beamten bei der Kripo seien eben ein wenig reserviert. Sie versucht es mit Freundlichkeit, aber ohne Erfolg. Betritt sie morgens das Geschäftszimmer, verstummen die Gespräche schlagartig, und ein Kollege nach dem anderen verlässt den Raum. Alle außer dem Chef behandeln die Neueinsteigerin, als wäre sie Luft. „Halt dich ruhig, das spielt sich schon ein“, beschwichtigt der Dienststellenleiter, als sie ihn einmal darauf anspricht. Aber auch nach drei Wochen geht immer noch jeder grusslos an Susanne vorbei.

Bis sie ihre Wohnung wechselt und den Umzug in ihrer Dienststelle meldet. Sofort spricht sich herum: Die Neue hat sich von ihrem Freund getrennt. Noch am selben Tag tauchen nacheinander fünf Kollegen bei Susanne im Büro auf. Der erste legt ihr einen Zettel auf den Schreibtisch, grinst und sagt gönnerhaft: „Na, Mädels, ich hab' gehört, es läuft nicht so toll bei dir. Ich gebe dir mal meine Nummer, kannst mich ja anrufen und dich aussprechen.“ Ein anderer, dessen Frau gerade das zweite Kind erwartet, fragt scheinheilig: „Wohnst du jetzt allein?“ Und als Susanne nickt, lügt er. „Ich weiß, wie das ist,

hab' selber gerade eine Trennung hinter mir. Wir könnten ja mal zusammen weggehen, was trinken, ein bisschen reden." Bis Dienstschluss liegen auf Susannes Schreibtisch fünf Zettel mit den Telefonnummern von Kollegen, die sie „trösten“ wollen. „Wofür halten die mich eigentlich? Für eine Art Freizeit-Hure, nur weil ich blond und schlank bin?“

Zum ersten Mal steigt Wut in ihr auf. Nach außen lässt sie sich nichts anmerken, erträgt die plumpe Anmache sprach- und fassungslos. Die Zettel wirft sie weg.

Von da an ist sie bei den Kollegen endgültig unten durch. Als Neuling müsste sie vom Team in die Arbeit eingebunden werden. Doch Susanne sitzt den ganzen Tag in ihrem Büro, während die anderen zu zweit oder zu dritt an einem Fall arbeiten. Sie erntet höchstens Kopfschütteln, wenn sie fragt „Habt ihr was zu tun für mich?“ Nur der Chef bringt ihr manchmal Akten, die sie bearbeiten soll. Zumindest in den ersten Monaten.

In keiner anderen Berufsgruppe werden Frauen so häufig gemobbt und damit meist auch sexuell belästigt, wie bei der Polizei. (an dieser Stelle ist den Verfassern m.E. wohl ein wenig der „Gaul durchgegangen“ - bis dato führt das Sozial- und Gesundheitswesen eindeutig die Hitliste von Mobbing an / L. Drat)

So ergab kürzlich eine Studie in Nordrhein-Westfalen: Jede vierte Polizistin sei dort von Kollegen oder Vorgesetzten schikaniert und angemacht. Die meisten von ihnen bekommen wie Susanne „unerwünschte Einladungen mit eindeutiger Absicht“, sie müssen sich schlüpfri-

Bemerkungen über ihre Figur oder ihr Sexleben anhören, sie werden begrapscht und in den Po gekniffen. Solche sexuellen Übergriffe sind eine (allerdings eher seltenere / L.Drat) von mehreren Mobbing-Strategien. Die anderen lauten: ausgrenzen, verleumden, fiese Gerüchte streuen – besonders oft solche, die sich um das Sexualleben drehen. Die Mehrzahl der Betroffenen schweigt. Nur zehn Prozent wagen es, sich zu beschweren: Susanne gehört zu diesen zehn Prozent. Zunächst spricht sie ihre Kollegen direkt an: „Sag' mal, was hab' ich dir eigentlich getan?“ Die Antworten sind ausweichend oder bleiben ganz aus. Schließlich geht sie wieder zum Chef. Der fleht daraufhin in der nächsten Dienstbesprechung sein Team an: „Bindet die Kollegin doch ein.“ Tags darauf bekommt Susanne kurz vor Dienstschluss den Auftrag, einen Einsatzplan für den nächsten Tag zu schreiben. Bei anderen dauert diese Arbeit eine Stunde. Susanne ist nach zehn Minuten fertig. „Kann ich sonst noch was für dich tun?“, fragt sie lächelnd den Kollegen, der eigentlich sehen wollte, wie sie scheitert. Die Kripo-Beamten sind nicht reserviert, wie Susanne anfangs glaubte, sie wollen sie loswerden. Das wird ihr endgültig in jener Nacht klar, in der sie fünf Festnahmen auf einmal zu bearbeiten hat. Bis zum nächsten Mittag müssen dem Staatsanwalt stichhaltige Haftgründe vorliegen, sonst sind die verdächtigen Drogen-Dealer wieder frei. Im Normalfall arbeitet in einer solchen Situation das ganze Team zusammen. Susanne bekommt nur zu hören: „Meinst du wirklich, dass du deine Haftsachen schaffst?“ Sie schafft es.

Die Unterlagen für die Haftbefehle werden in letzter Minute fertig und sind so perfekt, dass der Staatsanwalt damit problemlos beim Haftrichter durchkommt. Freunde im Dezernat schafft sich Susanne mit dieser Leistung nicht. Ihre Kollegen haben meistens mehr Zeit für ihre Berichte – und der Staatsanwalt schickt die Akten trotzdem oft zurück, weil die Haftgründe nicht präzise genug formuliert sind. Susanne fordert den Dienststellenleiter noch einmal auf, endlich etwas gegen das Mobbing zu tun. Doch der sagt nur „Frauen auf der Dienststelle, das gibt nur Ärger. Hätte ich das bloß mal gelassen.“ Susanne blafft zurück: „Was kann ich denn dafür, wenn die Beamten hier nur mit der Hose denken?“ Von da an herrscht eisiges Schweigen. Es gibt jetzt immer mehr Tage, an denen Susanne ihre Kollegen nur noch kurz am Morgen sieht, wenn sie sich Kaffee holt. Danach sitzt sie von halb acht bis 16 Uhr in ihrem Zimmer und hat nichts zu tun. Aus Langeweile macht sie einen Sprachkurs, lernt Türkisch, statt gegen Dealer zu ermitteln.

Mobbing. Das heißt auf Deutsch: anpöbeln, angreifen, fertig machen. Es geschieht überall, aber besonders häufig in Behörden. Jedes zweite Mobbing-Opfer kommt aus dem öffentlichen Dienst, so die Erfahrungen des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden. Der Vereinsvorsitzende Lothar Drat: „Das Hauptmotiv fürs Mobben ist Neid. Es trifft überwiegend kreative, leistungsbewusste Mitarbeiterinnen, die (u.U. hier auch / L.Drat) den Nachteil haben (können), attraktiv auszusehen.“

Susanne könnte auch als Model arbeiten, sie spricht sechs Sprachen, sie liefert dem Staatsanwalt klar gegliederte und geschliffen formulierte Berichte. Und sie bekam eine Stelle, obwohl es Bewerber gab, die schon viel länger warteten. Das alles erzeugte Hass und Ablehnung bei ihren elf männlichen, aber auch bei ihrer einzigen weiblichen Kollegin – die es bis dahin nicht gewohnt war, eine Konkurrentin neben sich zu haben.

Der Dienststellenleiter ruft Susanne zu sich. Er zeigt ihr einen anonymen Brief. Der Schreiber petzt, Susanne habe sich in einer anderen Abteilung beworben, sei aber gescheitert. Sie wird rot, die Sache ist ihr peinlich. Der Chef zerreißt den Brief vor ihren Augen und wirft ihn in den Papierkorb. Damit, so sagt er, sei die Sache für ihn erledigt. Ein paar Wochen zuvor, hatte Susanne ihren Chef noch aufgefordert, den Denunzianten zu ermitteln und gegen ihn vorzugehen. Aber dazu hat sie nicht mehr das Selbstbewusstsein. Sie schämt sich, ist froh, ... Susanne ... wehrt sich nicht. Sie duckt sich, hofft, das alles ginge einfach vorbei. Im Gegenteil.

Es wird noch schlimmer.

Was Susanne in ihrer Dienststelle widerfährt, dürfte eigentlich gar nicht passieren. Denn es gibt Frauenbeauftragte bei der Polizei. Es gibt Personalräte. Es gibt Anti-Diskriminierungs- und Arbeitsschutzgesetze. Jede Frau kann sich gegen Mobbing wehren. Allerdings nur in der Theorie. In der Praxis werden die meisten

Frauenbeauftragten von ihren – männlichen – Dienstherren bestimmt und haben wenig bis gar nichts zu sagen. Zum Thema „Mobbing an Polizistinnen“ befragt, legt die Beauftragte in München vor allem Wert auf die Feststellung, sie sei keine Frauen, sondern eine Gleichstellungsbeauftragte. Und gemobbt würden auch Männer. Ihre Kollegin in Hamburg teilt mit, sie dürfe nur ganz allgemein zum Thema „Frauen“ etwas sagen. Über „Mobbing“ zu sprechen, dafür habe sie vom Dienstherren keine Erlaubnis. Und die Personalräte? Das sind überwiegend Männer, die nach Susannes Erfahrung „keine Lust mehr haben zu arbeiten und nur noch ihre Ausflüge organisieren. Wenn ich denen etwas im Vertrauen erzähle, weiß es hinterher jeder.“

Die Kollegen bekommen mit, dass Susanne einen neuen Lebenspartner hat. Von da an klingelt bei ihm regelmäßig das Telefon, sobald sie im Einsatz ist: „Was willst du eigentlich mit der Schlampe? Weißt du überhaupt, was die gerade macht? Die liegt bei einem anderen Kerl im Bett.“ Susanne wird krank, leidet ständig an Magenschmerzen. Nachts wälzt sie sich schlaflos im Bett. Immer wieder schießt ihr derselbe Gedanke durch den Kopf: „Was musst du für ein Arschloch sein, dass die so mit dir umgehen.“ Susanne möchte am liebsten fliehen, weit weggehen, irgendwo anders neu anfangen. Aber als Polizistin kann sie nicht einfach das Bundesland wechseln. Und auch nicht den Job. Mit ihrer Ausbildung, da ist sie sicher, käme sie höchstens noch als Nachtwächterin unter. Ihr bleibt nur ein

Ausweg: Sie bittet offiziell um Versetzung in eine andere Dienststelle. Deren Leiter habe längst von Susanne gehört – das ist doch diese Zicke, mit der es dauernd Ärger gibt. Natürlich will keiner diesen Ärger in seiner Abteilung haben. Und so wartet Susanne vergeblich auf eine freie Stelle. Monate vergehen, in denen sie jede Hoffnung verliert und jedes Vertrauen zu sich selbst. ...

„Mobber sind Heckenschützen“, sagt der Sozialpädagoge Lothar Drat, „und wer gemobbt wird, erkennt die Gefahr meistens viel zu spät. Vieles wirkt zufällig und harmlos, man kann ja tatsächlich mal jemand übersehen, eine Einladung vergessen, ein Gerücht weitererzählen, das man halt irgendwo gehört hat. Nur, beim Mobbing dauern diese kleinen Nadelstiche an. Sie verletzen Körper Geist und Seele erst ganz allmählich, aber dafür umso schlimmer.“

Schlafstörungen, Herzprobleme. Kopf- und Magenschmerzen sind die verbreitetsten körperlichen Symptome. Vor allem aber „macht Mobbing aus lebenslustigen Menschen ängstliche, graue Mäuschen,“ weiß Lothar Drat. „Die Menschen ziehen sich zurück, werden depressiv. Manche verhalten sich querulatorisch oder einfach nur sonderbar.“ Im Laufe der Zeit legen viele tatsächlich ein Verhalten an den Tag, das sie unbeliebt macht. In rund der Hälfte aller Fälle (falsch; - in der Mitte eines Mobbing-Prozesses / L.Drat), so Drat, heißt es dann irgendwann, die Betroffenen seien psychisch krank und darin liege die Ursache allen Ärgers (was sie reaktiv

in der Regel auch werden / L.Drat).

Susanne denkt an Selbstmord. Sie wäre nicht die erste Polizistin, die von Kollegen zu Tode schikaniert wird.

So beschwerte sich Stefanie L. in ihrer Berliner Dienststelle über zwei Kollegen, die stundenlang Karten spielten, statt Streife zu fahren. Wenig später stürmte ein Sondereinsatzkommando ihre Wohnung und brachte sie in eine Nervenklinik. Sie sei geistesgestört, hieß es. Doch die Aufnahmeärztin konnte dafür keine Anzeichen feststellen und schickte die 24 Jährige wieder heim. Danach wollte kein Kollege mehr etwas mit Stefanie L. zu tun haben. Im Juli erschoss sie sich im Haus ihrer Eltern. Die Staatsanwaltschaft leitete ein „Todesermittlungsverfahren“ ein, das später ein gestellt wurde. Der Berliner Polizeipräsident sprach von einem „tragischen Einzelfall“, ein Mobbingproblem gibt es nicht.

*(Er äußerte aber auch in einer uns vorliegenden Fernsehsendung: „Es ist in unserer Gesellschaft unüblich geworden offen und im Klartext miteinander zu reden und dies ist eine der Hauptursachen von Mobbing“ - einen Satz, den wir als wichtig, mutig und wertvoll betrachten / L. Drat)*

In München begann Sylvia B. im vorigen Dezember ihren Dienst in einer Polizei-Inspektion. Aus der fröhlichen 22 Jährigen wurde binnen weniger Wochen ein Nervenbündel. Drei Kollegen auf der Inspektion machten sich einen Spaß daraus, sie mit

solchen Sätzen zu quälen: „Wie du ausschaust, hast du bestimmt die ganze Nacht durch gefickt.“ Sie wurde beleidigt, gedemütigt, ausgegrenzt. Schon nach zwei Wochen im Dienst rief Sylvia B. bei der Gleichstellungsbeauftragten an, bat außerdem den Personalrat um Hilfe. Ihr wurde gesagt, sie müsse Beweise liefern, Fakten. Wie Susanne litt Sylvia B. unter Magenbeschwerden, lag deswegen sogar im Krankenhaus. An ihrer Verzweiflung änderte das nichts. Am 14. Februar machte sie sich von ihrem Heimatort in der Nähe von Augsburg auf den Weg ins 40 Kilometer entfernte München und mit jedem Kilometer, den sie ihrer Dienststelle näher kam, muss ihre Panik gewachsen sein. Etwa auf halber Strecke fuhr sie auf einen Autobahnparkplatz, hielt sich ihre Dienstpistole an die Schläfe und drückte ab. Sie starb nach genau 76 Tagen Psychoterror.

Susanne wenigstens lebt. Sie überwindet sich nach monatelangem Kampf dazu, in eine Selbsthilfegruppe zu gehen. Die Telefonnummer sieht sie zufällig auf einem Autoaufkleber, zögert aber zunächst mit dem Anruf. Eigentlich hält sie nichts von derlei Gruppen. Lauter Opfer, die sich gegenseitig was vor jammern, weinerliche Idioten, die wahrscheinlich in ihrem Beruf versagt haben und jetzt die Verantwortung dafür abwälzen wollen – das sind die Leute, die Susanne in der Gruppe erwartet.

Doch sie trifft (beim VPSM / L.Drat) Menschen, die etwas ganz Ähnliches erlebt haben wie sie selbst. Menschen die ihr den Rücken stärken, und ihr das Gefühl geben, eben kein

Störenfried zu sein, sondern eine ganz normale Frau. Ein Jahr lang hatte Susanne die Schuld bei sich gesucht, mit niemandem über ihre Erlebnisse bei der Kripo geredet. Jetzt erst durchschaut sie langsam die Mechanismen, erkennt auch Fehler die sie selbst gemacht hat. Allmählich wird ihr klar Es war falsch abzuwarten, und zu hoffen, alles würde von allein wieder aufhören. Je duldsamer Susanne war, je mehr sie versuchte, an ihre Kollegen heranzukommen, desto mehr wurde sie abgewiesen.

Schon vom ersten Tag an hätte sie sich nichts gefallen lassen dürfen. Sie hätte dem Dienststellenleiter ins Gesicht sagen sollen, was sie nur insgeheim dachte: „Du hast einen Sau-Haufen hier, kümmer dich gefälligst darum. Sonst mach ich es.“ Auch der schwer fällige Hintern eines lang gedienten Beamten lässt sich nämlich in Bewegung bringen, wenn jemand ihm mit einer Beschwerde beim Vorgesetzten droht. Viele Mobber halten ihr Tun für witzig, mindestens aber gerechtfertigt. „Jemand, der sich gemobbt fühlt, sollte es öffentlich machen. Vor allen anderen Kollegen den vorführen, der stichelt. Das empfiehlt Elke Rath ,Bundesfrauenvorsitzende der Gewerkschaft der Polizei. Sie gehört zu den wenigen in ihrem Berufsstand, die klipp und klar sagen: Es gibt Mobbing bei der Polizei. Und die Tendenz ist steigend.“

Das Hauptproblem: Fast allen Beteiligten fehlt es am Unrechtsbewusstsein. Vielen Mobbern ist gar nicht klar, wie sehr sie andere verletzen. Sie halten ihr Vorgehen für witzig, mindestens

aber für gerechtfertigt. Frauen bei der Polizei gibt es in den meisten deutschen Bundesländern erst seit höchstens 15 Jahren. Das Sagen im Revier haben oft alte Patriarchen, die an sexistischen Bemerkungen nichts Schlimmes finden können. Solange aber der Chef nur wohlwollend grinst, mobben seine Untergebenen fröhlich weiter.

Lothar Drat: „Mobbing ist immer auch ein Anzeichen für Führungsschwäche.“

... Polizisten werden nahezu automatisch befördert, sie machen Karriere durch das Absitzen von Dienstjahren. „Wenn jemand mehr arbeitet, damit es schneller geht, knüppeln ihn die andern gnadenlos nieder, denn er stellt sie ja in ihrer Arbeitsweise in Frage. Sich irgendwie hervortun oder aufmucken, das wird unter Beamten nicht geduldet“, sagt auch Sylvia B. gemacht, die beide als besonders fleißig galten - nur können sie heute nicht mehr darüber reden.

Die Leidenszeit von Susanne endet nach zwei Jahren. Dann endlich findet sich doch ein Dienststellenleiter der bereit ist, der 26 Jahre alten Kriminalbeamtin in seiner Abteilung eine neue Chance zu geben. Und siehe da: Die Arbeit mit der vermeintlichen Querulantin klappt hervorragend. Susanne versteht sich bestens mit ihren neuen Kollegen. Manchmal allerdings holt die Vergangenheit sie wieder ein. Im Flur ihrer alten Dienststelle, die sie ab und zu aufsuchen muss, wenn sie gegen jemand ermittelt, der auch mit Drogen zu tun hat. „In diesem Flur, sagt

sie, „ habe ich immer ein beklemmendes Gefühl, als ob einer hinter mir steht und mir den Hals zudrückt.“ Oder auch neulich, als sie von Sylvia B. in der Zeitung las. Da spürte sie wieder diese Ohnmacht, konnte nachempfinden, wie einsam sich Sylvia gefühlt haben muss. Susanne wusste genau, was in Sylvia vorging, als sie sich die Pistole an die Schläfe setzte.

Susanne F. lebt. Sie wird nicht mehr gemobbt. Aber etwas in ihr, sagt sie, sei kaputtgegangen. Die Liebe zum Beruf, die Leidenschaft und der Idealismus, die sie vor Jahren in den Polizeidienst führten, sind verschwunden. Heute arbeitet sie nur noch bei der Polizei, um Geld zu verdienen.

## **Mobbing im Krankenhaus**

[Ophthalmologische Nachrichten 08/99](#)

**In den Augenkliniken herrscht meistens Harmonie**

**Bestandsaufnahme der Mobbing-Situation in deutschen Kliniken**

**Während andere Disziplinen über Mobbing und seine Auswirkungen klagen, kennen es Augenärzte anscheinend nur vom Hörensagen.  
(hof/maw/tb)**

Immer die schlechtesten Dienstzeiten, ständige Zuteilung unattraktiver Aufgaben, kein Gespräch mehr mit Kollegen - Mobbing unter Ärzten! Das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ hat mit einem Bericht (29/1999: „Ende eines Traumberufs“) diese Thematik auf Anhieb wieder ins Rampenlicht der Öffentlichkeit getragen.

Als wenig prekär charakterisiert Prof. Christian Ohrloff, Direktor des Zentrums für Augenheilkunde, die Situation der Ophthalmologen in der Uniklinik der Frankfurter JohannWolfgang-Goethe-Universität: „In unserem Bereich hat es bisher keine Beschwerden von Mitarbeitern über Mobbingvorfälle gegeben. Es herrscht eine gute und motivierende Arbeitsatmosphäre.“ Jedoch sei es die dringendste Aufgabe eines jeden Klinikchefs, die Bedingungen seiner Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu beobachten sowie eventuelle, strukturelle Spannungen frühzeitig zu erkennen. Diese schnellstmöglich zu beseitigen sei die oberste Priorität des Chefs, wie Ohrloff sich eine gut funktionierende Mobbing-Prophylaxe vorstellt.

Entgegen einschlägiger Äußerungen von Vertretern anderer Fachrichtungen zu den Tendenzen in ihrer jeweiligen Disziplin scheint Mobbing kein akutes Thema in den Reihen der Ophthalmologen zu sein. Spekulierten z.B. manche Kardiologen schon öffentlich über das Abschaffen der Habilitation als ultimativem Machtmittel gegenüber den jungen, aufstrebenden Uniklinikern, so will man in den ophthalmologischen Abteilungen der verschiedenen Kliniken davon nichts wissen oder gemerkt haben.

Ihr Chef habe sich noch nie mit der Mobbingfrage befasst und sähe dafür auch keinen Bedarf, lässt Prof. Eberhart Zrenner, Geschäftsführender Direktor der Augenklinik der Tübinger Eberhard-Karls-Universität, seine Sekretärin die Bitte um ein Interview mit den Ophthalmologischen Nachrichten abwiegeln. Aller Harmonie zum Trotz scheint sich Mobbing als Spitze des Eisbergs der Arbeitsbelastungen von Kliniken abzuzeichnen. Generell drückt die unbefriedigende Perspektive in der Klinikarbeit auf die Stimmung und damit auf das Betriebsklima. ... Nur ein Viertel der Befragten Ärzte steht noch „ohne jede Bedenken“ zu seiner Berufsentscheidung.

Das Mobbing auch nach wie vor ein Thema im Klinikalltag ist, glaubt Lothar Drat, Vorsitzender des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. (VPSM).

Er fordert ein wissenschaftlich fundiertes Mobbing-Ranking der deutschen Kliniken. Der Hamburger Neurologe und Psychiater Dr. Peter Halama macht das Problem aus seiner Sicht an den Hauptakteuren fest: „Bedenklich ist der Umstand, dass die mobbenden Chefs, aber auch die anderen Ärzte, die sich durchaus über die psychosozialen Konsequenzen ihres verantwortungslosen Verhaltens für ihre Opfer im klaren sein dürften, wider

besseres Wissen gnadenlos weitermachen."

[Rheinisches Ärzteblatt 08/99](#)

## **Mobbing im Krankenhaus**

Psychoterror im Berufsalltag zwingt oft zur Kündigung  
(von Malte M. Ludwig und Dietrich Klingmüller)

Laut Statistik verbringt der Mensch im Durchschnitt ein Drittel seiner Lebenszeit am Arbeitsplatz. Leider haben in den letzten Jahren die Konflikte am Arbeitsplatz sowohl zwischen Kollegen als auch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen derart zugenommen, dass die Kosten zur Bekämpfung hieraus resultierender psychischer und psychosomatischer Symptome nach einer Statistik der AOK-Hamburg in einem Bereich von 100 Milliarden DM pro Jahr liegen. Angst als krankhaftes Symptom ist nach Meinung von Arbeitsmedizinern, Psychiatern, Unternehmensberatern und Betriebsräten ein alltägliches Phänomen am Arbeitsplatz und wird verursacht durch Leistungsdruck, Versagens- und Überforderungsbefürchtungen. Häufig ist Mobbing die Ursache.

### **Konfliktbelastete Kommunikation**

Die Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. definiert Mobbing am Arbeitsplatz als 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“.

Nach Leymann ist das Mobbing-Opfer einer von 45 kränkenden Handlungsarten, die er unterscheidet, mindestens einmal pro Woche, mindestens ein halbes Jahr lang ausgesetzt. Am Arbeitsplatz ist für die Betroffenen Mobbing zu erkennen an Schikane und Bosheit von Vorgesetzten sogar angestiftet oder unterstützt. ...

Eine Umfrage des Marburger Bund Landesverbandes Nordrhein-Westfalen/Rheinland-Pfalz e.V. konnte offen legen, dass sich rund 25 Prozent der Klinikärztinnen und -Ärzte oft oder ständig ungerechter Kritik von Kolleginnen und Kollegen ausgesetzt sehen. Hiervon sind Assistenzärztinnen und -ärzte am meisten betroffen. ...

- Das wiederholt öffentlich formulierte Führungsprinzip eines Klinikdirektors war, jede Kollegin oder jeden Kollegen der Klinik gleich schlecht zu behandeln, um niemanden zu bevorzugen. Dies verleitete einen leitenden Oberarzt und Leistungsträger der Klinik, indem

er vorschlug, das Führungsprinzip der Klinik dahingehend zu ändern, jede oder jeden der Klinik gleich gut zu behandeln. Wegen dieser Bemerkung wurde der Oberarzt von seinem Vorgesetzten vor Kollegen als ständiger Meckerer tituliert. Er drohte ihm, die „Daumenschrauben“ anzulegen. Seit dieser Zeit wurde der Oberarzt vom Klinikdirektor ignoriert. In der Durchführung seiner Weiterbildungsermächtigung wird der Kollege seitdem behindert. Seine Anträge zur Apparateausstattung, Personalbesetzung oder Raumausstattung fanden keine Resonanz. Bei statistisch gleichbleibender Zahl der durch den Oberarzt persönlich behandelten Privatpatienten verringerte der Klinikdirektor seine Abgaben an den Kollegen innerhalb der folgenden drei Jahre um 75 Prozent. ...

• **Jeder kann betroffen sein**

Die Beispiele zeigen, dass in den hierarchischen medizinischen Strukturen jede Kollegin oder jeder Kollege von mobbing betroffen sein kann. Aus dem Arbeitsrecht ist bekannt, dass im fortgeschrittenen Fall Mobbing fast immer mit dem Ausschluss aus dem Arbeitsleben endet. Häufig kündigt der oder die Betroffene selbst, oder die Kündigung wird vom Arbeitgeber eingeleitet. Um gegen Mobbing rechtlich einzuschreiten, muss die oder der Betroffene selbst Strafantrag stellen (z.B. wegen übler Nachrede und Verleumdung oder wegen vorsätzlicher oder fahrlässiger Körperverletzung bei schweren Gesundheitsschäden).

Die Gerichtsverfahren sind aber meist so

kosten-, nerven- und zeitintensiv, dass das Mobbing-Opfer diese Belastung scheut und Abstand von rechtlichen Mitteln nimmt. In diesem Zusammenhang ist aber besonders darauf hinzuweisen, dass gerade der Arbeitgeber eine gesetzlich vorgeschriebene Fürsorgepflicht hat, die auch beinhaltet, Mobbing zu verhindern oder dagegen einzuschreiten.

Wie kann Mobbing verhindert werden? Wichtig ist, dass die vom Mobbing Betroffenen dies so früh wie möglich erkennen, den Tatbestand publik machen und sich offensiv zur Wehr setzen. Hierfür muss die Angst vor Repressionen unbedingt überwunden werden. Besonders wichtig ist die Vorbereitung sowie die Durchführung eines geeigneten Konfliktgespräches. In diesem Zusammenhang sollte sich das Mobbing-Opfer folgende Fragen stellen:

- Welches ist die Mobbing-Ursache?
- Welchen kränkenden Handlungen bin ich ausgesetzt?
- Wer ist Mobbing-Täter?
- Gibt es mehrere Mobbing-Täter?
- Ist die Toleranzgrenze erreicht?
- Besteht die Aussicht der Konfliktlösung durch ein Gespräch?
- Welches sind die Ziele des Konfliktgesprächs?
- Welche neutrale Person soll zu diesem Gespräch hinzugezogen werden?

- An welchem Ort und zu welchem Zeitpunkt sollte das Konfliktgespräch stattfinden?

[Ver.di - Infodienst Krankenhäuser 06/01](#)

## **Mobbing bei Klinikärztinnen und Ärzten**

**Mobbing ist der fortgesetzte, aufeinander aufbauende, diskriminierende, schikanöse Angriff auf eine missliebige Person über einen längeren Zeitraum hinweg mit dem Ziel, diese Person aus dem Arbeitsverhältnis zu drängen oder die Ehre und Gesundheit des Betroffenen zu verletzen.**

Die Arbeit der Ärztinnen und Ärzte im Krankenhaus war früher häufig nur eine kurze Zwischenstation auf dem Weg zur eigenen Praxis. Nach dem Motto „Sturzhelm auf und durch“ wurden Repressionen im Berufsalltag zum Teil widerspruchslos hingenommen. Seit dem Gesundheitsstrukturgesetz von 1993 ist die abgeschlossene Weiterbildung zum Facharzt unabdingbare Voraussetzung für die Niederlassung. Gleichzeitig sind die Niederlassungsmöglichkeiten beschränkt und der „Durchgangsarbeitsplatz“ entwickelt sich zum Dauerarbeitsplatz. Die Belastungen durch ungünstige Arbeitsbedingungen und eine ausgeprägte Hierarchie, die Dr. Clade im Deutschen Arzteblatt 1998 als „Kuliordnung“ bezeichnete, begünstigen das Mobbing.

## *Mobbing im Krankenhaus*

Nachfolgend einige Beispiele von Mobbing im Krankenhaus:

- Einem AiP, der sich erst drei Wochen in einem PKH zur Ausbildung befand, wurde die Verantwortung für den Suizid eines Patienten angelastet.
- Wegen der Bezahlung von Mehrarbeit wurde eine Chirurgin beim Chef vorstellig. Sie bekam danach während der Operation Nettigkeiten wie z.B. „Na, schießt Ihnen schon die Muttermilch in die Brust?“ zu hören.

„ Nachdem vom Ärztlichen Direktor wiederholt die Ausstellung eines Weiterbildungszeugnisses eingefordert wurde, erhielten die betroffenen langjährigen Mitarbeiterinnen den Hinweis, dass solche „Fossile“ im Krankenhaus nicht tragbar seien. Eine Mitarbeiterin wurde dann noch als tablettensüchtig verleumdet, was sie in ihrer Not durch eine selbst in Auftrag gegebene und dem Arbeitgeber vorgelegte Blutuntersuchung und Haaranalyse entkräftete.

- Altersteilzeit beantragte eine Oberärztin, die über 20 Jahre ohne Beanstandung in einem kirchlichen Haus arbeitete. Dies sei „aus finanziellen Gründen ausgeschlossen“ wurde ihr von der Verwaltung zunächst mündlich mitgeteilt. Kurz darauf wurde erfolgreich nach Fehlern geforscht, und die Ärztin wurde sofort vom Dienst suspendiert.
- Der stellvertretende Leiter eines PKH erhielt von einem nicht autorisierten „Mitarbeiter-Gremium“ die Aufforderung, sich in therapeutische Einzelbehandlung zu begeben

- und wurde gleichzeitig von den Leitungskonferenzen ausgeschlossen.
- Sie solle doch aus dem Fenster springen, wenn sie den Anforderungen nicht gewachsen sei, bekam eine Oberärztin zu hören.
  - Aus einem Schreiben an einen an Magenkrebs erkrankten Arzt: „Wie Ihnen bekannt ist, bedauern wir ihre schwere Erkrankung sehr. (...) Sollten Sie nicht innerhalb der nächsten 3 Monate arbeitsfähig sein, sind wir gezwungen, Ihnen die Kündigung auszusprechen“.
  - Während der Visite oder in Dienstbesprechungen werden Ärztinnen und Ärzte häufig der Lächerlichkeit preisgegeben oder gedemütigt.
  - Der bereits genehmigte Urlaub eines OA wird drei Tage vor Beginn widerrufen, da der Chef selbst in Urlaub fahren möchte. Der Anspruch kann nur per einstweiliger Verfügung bei dem Arbeitsgericht durchgesetzt werden.

### ***Mobbingbeauftragte der Kammern***

**Der** 101. Deutsche Ärztetag in Köln hat im Mai 1998 zu „Missbrauch und Repression (Mobbing)“ folgendes beschlossen: „In den Ärztekammern sollen Ansprechpartner für Mobbing-Fälle benannt werden. Diese verstehen sich zunächst als Schlichter, vertreten in ernsten Fällen den beantragenden Arzt im Sinne der Berufsordnung. Vertraulichkeit im Kontakt mit dem Arzt wird zugesichert, solange es der Betroffene wünscht.“

Mobbingbeauftragte gibt es bei den Ärztekammern Nordrhein, Schleswig-Holstein, Rheinland-Pfalz und Hessen.

### *Eine Auswertung*

der Beratungsgespräche bei der Ärztekammer Nordrhein (Frau Dr. med. Hefer und Frau Dr. med. Levartz) ergab folgendes:

#### *Statistisch erfasste und persönliche Beratungsgespräche bis 30 April 2001*

Gesamt	181
<b>Alter</b> bis 35 Jahre	29
36-45 Jahre	57
46-55 Jahre	23
älter als 56 Jahre	13
nicht bekannt	59

#### **berufliche Position**

Arzt im Praktikum	7
Assistenzarzt	37
Facharzt	50
Oberarzt	42
Chefarzt	1
niedergelassener Arzt	7
nicht bekannt	37

#### **Mobber (Mehrfachnennungen)**

Vorgesetzte	122
Gleichgestellte	21
Personal	8
Verwaltung	8
nicht bekannt	43

## **Zeitraum des Mobbens**

unter 1 Jahr 38

1-3 Jahre 84

3-6 Jahre 14

mehr als 6 Jahre 3

nicht bekannt 42

**arbeitsunfähig geschrieben 39**

## **I•later MUS**

**Krankheitssymptome** 21

### **Tätigkeitsfeld**

Klinik	126
Praxis	10
sonstige Institutionen	11
nicht bekannt	34
Arbeitsverhältnis beendet	16

Diese Auswertung deckt sich auch mit den Erfahrungen des Autors. Gemobbt werden häufig Fachärztinnen und Fachärzte, Oberärztinnen und Oberärzte mittleren Alters, die Schwierigkeiten mit Vorgesetzten bekommen.

*Gründe für das Mobbing*

Die Gründe für das Mobbing von Ärztinnen und Ärzten liegen meist in Organisation, Aufgabengestaltung oder Leitung des Arbeitsprozesses.

- Erhöhung der Arbeitsintensität durch kürzere Verweildauern der Patientinnen und Patienten
- Starke Arbeitsbelastung durch eine Vielzahl von Überstunden und Wochenenddiensten — Ärztinnen und Ärzte haben jederzeit verfügbar zu sein, Wochenarbeitszeiten von 60 bis 80 Stunden sind keine Seltenheit.
- Teilweise werden Aufgaben des Pflegebereichs auf Ärztinnen und Ärzte verlagert. Auch Schreibdienstleistungen (Arztbriefe, Befunde) müssen von Ärztinnen und Ärzten erledigt werden. Wer dies nicht akzeptiert wird unter Druck gesetzt.
- Hierarchische Strukturen erleichtern das Mobbing
- Lohndumping durch die Beschäftigung von Teilzeitkräften auf voller Stelle, so genannte Gastärzte und „Selbstfinanzierung“ von Weiterbildungsstellen.
- Konkurrenzkampf u.a. durch Abbau oder Nichtbesetzung von Stellen, Diebstahl geistigen Eigentums.

### *Mangelnde Konfliktbearbeitung*

In den Gesprächen mit Ärztinnen und Ärzten wird deutlich, dass die genannten Konfliktfelder meist nicht offen und konstruktiv bewältigt werden. Wenn die Arbeitsbelastung oder Organisationsmängel offen angesprochen werden, wird dies häufig als mangelnde Kooperationsbereitschaft gewertet, und Änderungen werden rigoros abgelehnt. Sehr schnell kommt es dann dazu, dass diese ungelösten Konflikte auf die

Persönlichkeit oder das Unvermögen der Gemobbten zurückgeführt werden.

### *Umgang mit Mobbing*

Das Thema Mobbing muss sehr sensibel angegangen werden, wenn den Betroffenen geholfen werden soll. Zunächst müssen die Gemobbten die Möglichkeit erhalten, sich einmal wirklich auszusprechen. Zuhören ist gefragt. Die Betroffenen befinden sich meist in einer extremen Stresssituation, zu deren „Verarbeitung“ auch die Berater in der Lage sein müssen. Beim Mobbing werden oft die fachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten in Abrede gestellt und mit persönlichen Eigenschaften vermischt, was die Situation für Außenstehende eher undurchsichtig werden lässt. Bevor Interventionen erfolgen, müssen die betrieblichen Machtstrukturen bekannt sein, um die noch vorhandenen Chancen am Arbeitsplatz realistisch einschätzen zu können.

Viele Gemobbte haben die z. T. berechtigte Furcht, dass sich ihre Situation verschärft.

Wohlgemeinte Ratschläge, wie z. B. der Vorschlag, alles sofort publik zu machen und sich offensiv zur Wehr zu setzen, können kontraproduktiv sein. Nicht jede Ärztin, jeder Arzt besitzt die Kraft hierzu. Oft ist es ratsam, Vermittler (z.B. PR/BR/MAV) oder Betriebsärztin/Betriebsarzt/Personalleitung/Ärztlicher Direktor/Ärztlichekammer zu Gesprächen mit Vorgesetzten hinzuzuziehen. Diese Wege können jedoch auch Risiken bergen und sollten erst nach Rücksprache mit erfahrenen Vertrauenspersonen gewählt werden. Da fast immer berufs- und

arbeitsrechtliche Aspekte eine Rolle spielen ... sollten ... Juristen ... eingeschaltet werden.

Einschub: In aller Regel eskalieren Konflikte, wenn Rechtsanwälte für den oder die Betroffene agieren; - hier ist also Vorsicht und Behutsamkeit geboten. Allerdings benötigen Betroffene zumindest fundierte juristische Fachkenntnisse zur Einschätzung der juristischen Möglichkeiten und Grenzen ihrer Situation! (L.Drat)

Eine aktuelle Entscheidung des LAG Thüringen vom 10. April 2001 Az 5 Sa 403/00 zeigt auf 50 Seiten erstmals deutlich die Verletzungen der Rechte eines Arbeitnehmers durch Mobbing seines Arbeitgebers, u.a. durch Totalentzug der Beschäftigung und Zuweisung einer nicht vertragsgemäßen Beschäftigung (vom Geschäftsstellenleiter BAT II auf eine Sachbearbeiterstelle BAT VIb) verbunden mit Abmahnungen und Änderungskündigungen. Der Arbeitnehmer konnte sein Recht schließlich nur noch mit Hilfe einer einstweiligen Verfügung durchsetzen.

### ***Notwendige Veränderungen***

In den Krankenhäusern und Kliniken muss eine Kultur entwickelt werden, die Mobbern keine Chance lässt. Dazu sollten häufig mit Konflikten behaftete Bereiche, wie z.B. Dienstplangestaltung und Urlaubsregelungen, Weiterbildungsplanung, Fortbildung und Pool eindeutig und transparent geregelt werden. Auch bietet sich die Einführung einer Betriebsvereinbarung zur Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz an. Die Ärztekammer Nordrhein bereitet in Zusammenarbeit mit dem Marburger Bund eine Musterdienstvereinbarung vor, die nach einer „Testphase“ auch auf der Homepage der Ärztekammer Nordrhein bereitgestellt werden soll.

Die Gewerkschaft Marburger Bund versucht Verbesserungen auch mit Hilfe der ärztlichen Selbstverwaltung zu erreichen und hier Problembewusstsein zu schaffen.

Auf Initiative des MB befasste sich der 104. Ärztetag im Mai 2001 mit dem eigenständigen TOP: „Situation junger Ärztinnen und Ärzte – Ausbeutung der Arbeitskraft.“

*(Udo Rein)*

### **Weitere Informationen**

- *Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V. (VPSM)  
Kemmelweg 10, 65191 Wiesbaden  
überregional: [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)*
- **Internet:** [www.landesarbeitsgericht-thueringen.de](http://www.landesarbeitsgericht-thueringen.de) (*Presseinfo: Entscheidung des LAG Thüringen vom 10.4.2001 Az 5 Sa 403/00*)

[ver.di Stadtkrankenhaus Worms 10/03](#)

### **Mobbing im Krankenhaus**

... Artikel von Jens Flintrop im Deutschen Ärzteblatt, der die Leser/innen aufrief, schriftlich oder telefonisch ihre Erfahrungsberichte an die Redaktion zu senden, hatte überwältigende Resonanz.

Hierachi und Abschottung

Die Vermutung, dass die Arbeit im Krankenhaus, von strenger Hierarchie und berufsbedingter Abschottung geprägt – den Nährboden für Mobbing begünstigt, fand der Autor des Artikels bestätigt.

Ausgeteilt werde offenbar in alle Richtungen: Von den Chef- und Oberärzten und Ärztinnen untereinander, aber auch nach „Oben“. Verbreitet sei auch das „Rudelmobbing“ eine Gruppe mobbt einzelne ärztliche Mitarbeiter/innen.

Berufsanfänger/innen und junge Fachärzte berichten, dass sie meist auf Unverständnis stoßen, wenn sie ihre Probleme schildern.

Besonders tragisch treffe es die älteren Oberärzt/innen, die keine neue Stelle mehr bekommen, oder sich niederlassen können. Kompetenzmangel und fachliche Diskussionen seien Gründe sie loswerden zu wollen. Gezielte Unterstellungen, wie die Gefährdung der Patienten, OP`s unter Alkoholeinfluss bis hin zu sexueller Nötigung, seien vorgetragen worden, um ungeliebte Mitarbeiter/innen zum gehen zu bewegen.

### Systematische Angriffe

... die Liste der Mobbing-Aktionen in den Kliniken sei lang. Dabei seien es vor allem die regelmäßigen und systematischen Angriffe, die den Opfern zu schaffen machten. Die einzelnen Handlungen klängen oft harmlos und vordergründig. Besonders beliebt sei das Bloßstellen bei der Visite, aber auch, sich über

den Kolleg/innen lustig zu machen, oder sie mit Arbeit zu überhäufen. Ein geeignetes Druckmittel, um Assistenz-Ärzt/innen gefügig zu machen, sei das „operative Kaltstellen“, sie also nicht zu OP`s zuzulassen.

### Mangelnde soziale Kompetenz

Der Frage, weshalb Mobbing gerade in Krankenhäusern so verbreitet sei, ging ein ärztlicher Direktor nach und kam zu dem Schluss, wenn soziale Kompetenz in gleichem Maße wie fachliches Renommee als Meßlatte für die Besetzung von Vorgesetztenfunktionen angelegt werde, sei eine gewisse Änderung möglich.

Mobbing mache krank und verursache hohe Folgekosten, alleine schon deshalb sei das Problem ernst zu nehmen.

### Handlungsmöglichkeiten / Hilfe ?

Abgrenzung gegen die Mobbingakteure, sich nicht alles gefallen zu lassen, die Unterstützung suchen, das Problem benennen. Als innerbetriebliche Ansprechpartner können Betriebsräte, Vorgesetzte, denen man vertraut, oder Gleichstellungsbeauftragte geeignet seien.

Außerbetriebliche Ansprechpartner können sein: Der Marburger Bund, die Gewerkschaft ver.di, die Ombudspersonen der Ärztekammern, oder auch der Verein gegen Mobbing und psychosozialen Stress e.V. (VPSM) in Wiesbaden!

## **Betriebsvereinbarungen**

[Die TAZ 07/96](#)

### **Wer mobbt, hat bei VW schlechte Karten**

Der Autokonzern hat mit dem Betriebsrat eine Vereinbarung gegen Mobbing, sexuelle Übergriffe und Rassismus am Arbeitsplatz geschaffen. Ahndung bis zur Kündigung

„Natürlich werden Opfer von Mobbing am Arbeitsplatz manchmal auch regelrecht krank“, sagt Barbara Grimm, Sprecherin des VW-Betriebsrates in Wolfsburg. Aber das seien trotz der 45.000 Beschäftigten im Wolfsburger VW-Werk eher Einzelfälle. Auch „Beschwerden von Kolleginnen über unsittliche Berührungen“ durch männliche Kollegen sind Frau Grimm „durchaus bekannt“. Und einen Überblick über sexuelle Belästigungen, auf die keine Beschwerde erfolge, habe natürlich niemand. „ In einem Betrieb dieser Größe findet sich eben alles, was draußen in der Stadt, in der Gesellschaft auch vorkommt“, sagt die Betriebsratssprecherin.

Unter dem unverfänglichen Titel „ Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ hat der Gesamtbetriebsrat von VW jetzt mit der Unternehmensleitung eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die bisher einmalig für bundesdeutsche Großunternehmen ist. Der Vertrag richtet sich ausdrücklich gegen sexuelle Belästigung, Mobbing und Rassismus in den sechs inländischen VW-Werken und sieht darin einen „Verstoß gegen die Menschenwürde“ und „eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts“ der Opfer und vor allem „eine schwerwiegende Störung des Arbeitsfriedens“.

„Aus der Sicht des Betriebsrates soll die Vereinbarung das Wohl des einzelnen Beschäftigten schützen“ sagt Barbara Grimm. Das Unternehmen habe aber eben auch schlicht „ein wirtschaftliches Interesse an einem vernünftigen Arbeitsklima“ weil eben kranke oder weniger leistungsfähige Mitarbeiter Geld kosten. So fragen etwa die Abgesandten des VW-Gesundheitsdienstes, wenn sie Beschäftigte zu sogenannten „Rückkehrgesprächen“ aufsuchen, schon heute auch immer nach psychischen Problemen, nach Mobbing am Arbeitsplatz. Dieses unkollegiale, am

Ende gar krank machende Verhalten beschreibt die Betriebsvereinbarung als „Verleumden von Werksangehörigen“ und als „Verbreiten von Gerüchten über Kollegen“. Auch gegen „unwürdige Behandlung durch Vorgesetzte, gegen „Drohungen, „Beschimpfungen“, und das „absichtliche Zurückhalten arbeitswichtiger Informationen“ können sich Mobbingopfer mit Hilfe der neuen Betriebsvereinbarung wehren.

Sie sichert ihnen Vertraulichkeit zu, wenn sie sich an das VW-Personal- oder Gesundheitswesen, die Frauenbeauftragte oder auch den Betriebsrat wenden.

Diese Stellen sind zur Aufklärung der Vorwürfe und Beratung der Betroffenen verpflichtet- Auch zu „Gegenmaßnahmen“ bis hin zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen

Diese Gegenmaßnahmen können von der Belehrung bis hin zur Kündigung reichen.

Nicht alles, was jetzt in den Vereinbarungen umfassend geregelt wird, ist wirklich neu. Gegen „Diskriminierung aus rassistischen ausländerfeindlichen oder religiösen Gründen“ in den VW-Werken hatten sich Unternehmensleitung und Betriebsrat schon vor zehn Jahren in einer gemeinsamen Erklärung ausgesprochen. Frauen mußten sich schon bisher „unerwünschte Körperkontakte“ oder „Aufforderung zu sexuellen Handlungen“ keineswegs gefallen lassen. Eindeutig verbietet die Vereinbarung jetzt allerdings auch „das Zeigen sexistischer und pornographischer Darstellungen im Betrieb“.

Vor allem aber will sie das „partnerschaftliche Verhalten am Arbeitsplatz“ gezielt fördern: In der beruflichen Fort- und Weiterbildung werden sich bei VW künftig vor allem Vorgesetzte und Ausbilder auch mit der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, dem Mobbing und der Diskriminierung auseinandersetzen müssen. In einer „umfassenden Aufklärungs- und Informationskampagne“ sollen der gesamten Belegschaft per Broschüre die neuen partnerschaftlichen Verhaltensgrundsätze nahegebracht werden. Nicht zuletzt will man sich bei VW künftig auch um die Täter kümmern. Auch sie werden beraten und ihnen kann „zur Abhilfe ihres diskriminierenden Verhaltens“ auch eine Therapie angeboten werden.

[ArbuR 11/96](#)

## **Anti-Mobbing-Betriebsvereinbarung bei VW**

GBR und Unternehmensleitung der Volkswagen AG haben eine ab 01.07.1996 geltende Betriebsvereinbarung über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz abgeschlossen. Auszüge:

Gemäß der Arbeitsordnung ist jeder Werksangehörige verpflichtet, zur Einhaltung des Arbeitsfriedens und eines guten Arbeitsklimas beizutragen. Hierzu gehört

vor allem, die Persönlichkeit jedes Werksangehörigen zu respektieren. Zur Verletzung dieser Würde des Einzelnen gehört insbes. Das bewußte, gezielte und fahrlässige Herabwürdigen bis hin zum/zur

sexuellen Belästigung wie Beispielsweise•

- unerwünschter Körperkontakt.
- anzügliche Bemerkungen, Kommentare oder Witze zur Person.
- Zeigen sexistischer und pornographischer Darstellungen (z.B. Pin-up-Kalender).
- Aufforderungen zu sexuellen Handlungen.
- Andeutungen, daß sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile bringen könnte.

Was als sexuelle Belästigung empfunden wird, ist durch das subjektive Empfinden der Betroffenen bestimmt.

Mobbing, wie beispielsweise•

- Verleumden von Werksangehörigen oder deren Familien.
- Verbreiten von Gerüchten über Werksangehörige oder deren Familien.
- Absichtliches Zurückhalten von arbeitsnotwendigen Informationen oder sogar Desinformationen.
- Drohung und Erniedrigungen.
- Beschimpfung, verletzende Behandlung, Hohn und Aggressivität.
- Unwürdige Behandlung durch Vorgesetzte, wie z.B. die Zuteilung kränkender, unlösbarer, sinnloser oder gar keiner Aufgaben.

Diskriminierung wie beispielsweise aus•

- rassistischen, ausländerfeindlichen oder religiösen Gründen, die in mündlicher oder schriftlicher Form geäußert werden sowie
- diesbezügliche Handlungen gegenüber Werksangehörigen.

## Beschwerderecht

Wenn eine persönliche Zurechtweisung durch die belästigte Person im Einzelfall erfolglos ist oder unangebracht erscheint, können sich die betroffenen Werksangehörigen an die nachfolgenden Stellen wenden

- den/die betrieblichen Vorgesetzten
  - den Betriebsrat
  - die Frauenbeauftragte
  - das Personalwesen
  - das Gesundheitswesen.....
  - .....
- (aus: ArbUR 11/1996)

Diese haben die Aufgabe, unverzüglich, spätestens innerhalb einer Woche nach Kenntnis des Vorfalls

- die Betroffenen zu beraten und zu unterstützen.
- In getrennten oder gemeinsamen Gesprächen mit den belästigenden und den belästigten Personen den Sachverhalt festzustellen und zu dokumentieren.
- Die belästigende Person über die tatsächlichen und arbeitsrechtlichen Zusammenhänge und Folgen einer Belästigung im vorgenannten Sinne am Arbeitsplatz aufzuklären.

- Den zuständigen Gremien Gegenmaßnahmen und ggf. arbeitsrechtliche Konsequenzen im Rahmen der bestehenden Verfahren vorzuschlagen.
- allen – auch vertraulichen – Hinweisen und Beschwerden von Belästigung im vorgenannten Sinne nachzugehen.
- Auf Wunsch die/den Betroffenen zu/in allen Gesprächen und Besprechungen einschließlich zu Sitzungen des Personalausschusses zu begleiten, zu beraten und sie in ihrer Vertretung zu unterstützen.

Über die Teilnahme von Vertrauenspersonen an seinen Sitzungen entscheidet der Personalausschuß in Abwägung der Umstände des Einzelfalls. Darüber hinaus können sich betroffene Werksangehörige auch jederzeit an Personen ihres Vertrauens sowie den Werkschutz wenden. Die §§ 84 und 85 BetrVG über das allgemeine Beschwerderecht bleiben unberührt. Die Beschwerde darf nicht zu Benachteiligungen führen.

### Vertraulichkeit

Über die Informationen und Vorkommnisse, persönlichen Daten und Gesprächen ist absolutes Stillschweigen gegenüber Dritten zu bewahren, die nicht am Verfahren beteiligt sind.

### Maßnahmen

Das Unternehmen hat die dem Einzelfall angemessenen betrieblichen Maßnahmen gem. § 32 der Arbeitsordnung, wie z.B.

- Belehrung,

- Verwarnung,
- Verweis,
- Geldbuße

Oder arbeitsrechtliche Maßnahmen wie z.B.

- Versetzung,
- Abmahnung oder
- Kündigung zu ergreifen.

Die Durchführung erfolgt in Abstimmung mit dem Betriebsrat. Zur Abhilfe kann auch ein Beratungs- und/oder Therapieangebot erfolgen. Im übrigen gelten die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen, z.B. das Beschäftigtenschutzgesetz.

### Fortbildung

Im Rahmen der beruflichen Fort- und Weiterbildung von Werksangehörigen wird die Problematik der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, des Mobbing und der Diskriminierung, des Rechtsschutzes für die Betroffenen und der Handlungsverpflichtungen der Vorgesetzten aufgenommen.

### Seminare

In Zusammenarbeit mit dem Gleichstellungsausschuß des Betriebsrates, der Frauenförderung und der VW-Coaching GmbH werden zielgruppenorientierte Seminare/Seminarbausteine erstellt.

## **Literaturhinweise**

*Heinz Leymann (Hrsg.):* Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Rororo aktuell 14,90 DM.

Engelmann (Hrsg.): **Tatort Klassenzimmer**

Arean Verlag, Würzburg 1995, DM 8,90, ab 12 Jahren

Kammerer, Don **Wie überlebt man die Schule?**

Schneider Verlag, München 1995, DM 14,95  
Wildenhain, Michael: **Wer sich nicht wehrt**

Ravensburger Verlag 1996, DM 8,80, ab 14 Jahren

Zöller, Elisabeth: **Und wenn ich zurückhaue?**

Thienemann Verlag, Stuttgart 1994, DM 10,90, ab 10 Jahren

### **Für Lehrer und Erzieher:**

Kasper, Horst: **Mobbing in der Schule.** AOL-Verlag, 1997, DM 48,-

Hurrelmann, Klaus: **Gegen Gewalt in der Schule.** Beltz Verlag, Weinheim 1995, DM 36,-

Olweus, d.: **Gewalt in der Schule.**

Hans Huber Verlag, Bern 1996, DM 24,80

### **Studien/ Forschungen:**

**Ene, meine muh – und raus bist du. Mobbing und Schule.**

Eine Dokumentation mit Fachbeiträgen und Beispielen.  
Herausgegeben von der Initiative zur Förderung  
hochbegabter Kinder e.V.

Baiser, Hartmut/Schrewe, Hartmut/Schaaf, Nicole:  
**Schulprogramm Gewaltprävention,** Luchterhand  
Verlag, Neuwied 1997

Reihe: »Beiträge zur Schulentwicklung", DM 29,80

Schäfer, Mechthild: **Aggression unter Schülern.**

Eine Bestandsaufnahme über das Schikanieren in der Schule am Beispiel der 6. und 8. Klassenstufe.

Report Psychologie 21, (9/96) (SO. 700-711) (zu erhalten beim Max Planck Institute for Psychological Research, Leopoldstraße 24, 80802 München)

Max-Planck-Institut für Psychologische Forschung (Hrsg.):

maß, Arten und Prozesse der Stabilisierung. Ein Überblick. Max-Planck-Institut für Psychologische Forschung (Hrsg.):

Schäfer, Mechthild: **Gruppenzwang als Ursache für Bullying?**

Einstellungen zum Ausmaß und den Ursachen von Bullying sowie geeigneten Maßnahmen zur Reduktion aus der Perspektive von Lehrern.

26.08.2009!

[Pressemitt.: 4/09 Hochkonjunktur: Ängste, Verunsicherungen, Konflikte! 29.04.2009](#)

Sehr geehrte Damen und Herren,

als VPSM-Fachverbund der unabhängigen Arbeitsplatzkonflikt und Mobbingberatungsstellen ersparen wir uns eine Unterschätzung oder Dramatisierung der Weltwirtschaftskrise.

Unzweifelhaft ist allerdings eine Hochkonjunktur von Ängsten, Verunsicherungen und Konflikten zu vermerken,

die den Einzelnen und die Gesellschaft deutlich verändern.

Während Ängste verdrängt oder zunehmend mit Medikamenten behandelt werden, ist für die radikale Zunahme von Verunsicherung noch kein Licht am Horizont zu sehen.

So werden in absehbarer Zukunft ständig mehr Konflikte entstehen, die auch auf dem Hintergrund der gestiegenen Ängste und Verunsicherungen schneller entgleisen - und noch weniger fair, mit Respekt, Achtung und Solidarität ausgetragen werden - was erneut Ängste, Verunsicherungen und eine geringere Werthaftigkeit produziert.

Erwachsene werden sich häufiger -wie sonst eher Jugendliche- in ihrer Orientierungslosigkeit, an Ersatz-Werten wie: Erfolg, Stärke und Überlegenheit -um fast jeden Preis- halten. Dementsprechend wird sich die "innere Kündigung" bei Mitarbeitern noch weiter ausprägen. Führungspersonen werden noch mehr Zeit dafür verwenden müssen, dass keiner an ihrem Stuhl sägt, dem es nur um seine Karriere geht. So werden betriebs- und volkswirtschaftliche Kosten erhöht und geringere Leistungen im Weltwirtschafts-Wettbewerb erbracht.

Um nicht nur im Fußball "Weltmeister der Herzen" zu werden, benötigt es eine deutliche Wende in Unternehmen und Institutionen, zurück zu den Wurzeln und der Umsetzung unseres Grundgesetzes. Soziale Marktwirtschaft und partnerschaftliches Verhalten, sind nur durch fördern und fordern von oben nach

unten - und von unten nach oben  
weiter zu entwickeln.

Zur Umsetzung einer notwendigen Wende benötigt es weniger zusätzliche Psychotherapeuten sondern mehr glaubwürdige Schiedsrichter, Schlichter, Vermittler und Konfliktmanager, deren Handeln nicht von "Profit-Orientierung" oder "Macht / Karriere" geprägt ist.

Als Gemeinnütziger VPSM e.V., Wiesbaden arbeiten wir seit 1995 erfolgreich als "externe psychosoziale Feuerwehr" in der Deeskalation und Klärung von Konflikten. Wir bemerken neben der deutlichen Zunahme von Ängsten und Verunsicherungen auch eine enorme Erhöhung der Geschwindigkeit mit der die Beteiligten "im Nebel" Lösungen suchen. Nicht selten erscheint hierbei der Kampf um Macht wichtiger als das Ziel.

In den Jahren 2002 - 2009 gelang uns der Aufbau eines bundesweiten Fachverbundes (54 Rechtsanw./ Dipl.Psych./ Soz.Päd.) von tatsächlich unabhängigen Experten der Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatung. Am vergangenen Samstag, den 25.04.09 äußerte ein großer Teil der Experten beim Fachverbundstreffen in Wiesbaden die Bereitschaft zur Beteiligung an einer kostenlosen bundesweiten Hotline. Da noch keine Förderer / Sponsoren für dieses Projekt gefunden / angesprochen wurden, ist von einem rein ehrenamtlichen Start dieses Projektes auszugehen.

Wir bedanken uns im voraus für die Bekanntgabe unseres beabsichtigten Projektes, als unser und Ihr kleines deutliches Zeichen zur Überwindung der Krise.

Während der Modebegriff "Mobbing" weiterhin zunehmend degeneriert und Allergien auslöst, ist für den Bereich des Ursachen- und Folgenbündels von eskalierten Konflikten in der Arbeits- und Privatsphäre (Prävention und insbesondere Intervention) noch sehr viel zu tun.

Auf unserer Internet-Seite können Sie sich umfassend über unsere Auftraggeber, Referenzen, Konzeption und unser umfangreiches Medien-Echo informieren.

Mit freundlichen Grüßen

Lothar Drat

**VPSM - Fachverbund**

-Dipl.Psych./Soz.Päd. & Rechtsanw.-

**VPSM e.V.**

Am Burgacker 70

65207 **Wiesbaden**

Tel.: 0611 - 54 17 37

95 70 38 1

Fax: 0611 - 53 29 86 2

**Internet: [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)**

Email: [vpsmwi@aol.com](mailto:vpsmwi@aol.com)

## **Mobbing am Arbeitsplatz**

**Kreative und innovative Mitarbeiter werden Opfer von Mobbing-Attacken. Die Gründe: Neid und Unzufriedenheit. Betroffene sollten sich Hilfe von außen holen. Mobbing schadet aber auch dem gesamten Unternehmen.**

### **Jeder kann zur Zielscheibe werden**

**STUTTGART.** Wirtschaftskrise, Mehrarbeit, steigender Druck und die Angst um den Arbeitsplatz – wenn der Stress und die Arbeitsbelastung im Berufsalltag zunehmen, häufen sich oft auch Konflikte zwischen Mitarbeitern. Hinter dem Rücken wird schlecht über einen Kollegen gesprochen, Blicke oder Gesten sind abwertend, Gerüchte werden verbreitet, ein Kollege wird wie Luft behandelt. Wenn solche Angriffe auf einen Kollegen systematisch werden und über Wochen dauern, dann ist die Grenze von einer Gemeinheit zum Mobbing überschritten.

Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden kümmert sich um solche Fälle. In den vergangenen Monaten hat er jedoch sogar weniger Mobbing-Opfer beraten. „Schockstarre in der Krise“ nennt er das.

„Jeder hat große Angst um seinen Arbeitsplatz.“

Erst seit wenigen Wochen suchen wieder mehr Betroffene bei ihm Hilfe. „Jeden vierten trifft es einmal auf seinem beruflichen Weg“, kennt der Sozialpädagoge die Statistik. Und: „Jeder kann zur Zielscheibe werden.“ Betroffen seien aber häufig besondere innovative und kreative Mitarbeiter. „Der Grund fürs Mobben ist in solchen Fällen (häufig) einfach Neid.“ Doch laut Drat können nicht nur die Kollegen, sondern auch der eigene Chef zum Mobber werden. „Das passiert oft bei Führungswechseln“, erzählt er. „Dann geraten die Mitarbeiter in den Blickwinkel des Chefs, die leistungsstark sind und seine Schwächen erkennen könnten.“ Unter Mobbing fällt auch, wenn der Vorgesetzte die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters über längere Zeit falsch oder kränkend beurteilt.

Mit Mobbing soll ein Kollege oder Untergebener aus dem Arbeitsverhältnis oder der Gemeinschaft herausgeworfen werden, sagt der Verein in Wiesbaden. Die Folgen können für den Betroffenen hart sein. Sie reichen von Nervosität und Krankheit bis hin zu Depressionen und Persönlichkeitsveränderungen. Doch Mobbing habe auch negative Folgen für den Arbeitgeber: Das Betriebsklima könne sich verschlechtern, Motivation und Leistungsbereitschaft sinken. Fehlzeiten, Krankenstände, innere Kündigung und hohe Fluktuation könnten das Unternehmen Geld kosten.

Finanzexperten schätzen, dass der wirtschaftliche Schaden in Deutschland pro Jahr bei rund 25 Mrd. Euro liegt. Mobbing schädigt zudem das Ansehen des Unternehmens.

Betroffenen empfiehlt Lothar Drat, sich Hilfe von außen zu suchen (siehe Kasten und Interview auf dieser Seite). Eine Chance auf Besserung könnte in Schlichtungen liegen. „Dieser außergerichtliche Weg ist meist kürzer und erfolgreicher“, betont Drat. Prozesse vor dem Arbeitsgericht dauerten oft bis zu drei Jahren. „Mobbing ist im Sinne unseres Rechtssystems eben nur schwer beweisbar.“

**Drei Fragen an**

*Lothar Drat*

---



Lothar Drat ist Leiter der Beratungsstelle Balance beim Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden

Foto: Verein

## **1. Wer wird im Berufsleben zur Zielscheibe von Mobbing?**

Extrem betroffen von Mobbing sind Mitarbeiter, von denen man es nicht erwartet: Meist trifft es sehr leistungsstarke, innovative oder kreative Mitarbeiter. Da spielt der Neid-Faktor eine Rolle. Grundsätzlich kann aber jeder zur Zielscheibe von Mobbing werden.

## **2. Wann wird eine Gemeinschaft zum Mobbing?**

Beim Mobbing müssen mehrere Kriterien gleichzeitig erfüllt sein: Die gleiche Handlung muss mit System ständig wiederholt werden. Das Ziel ist, den anderen abzuschließen und auszugrenzen. Zum Beispiel permanent unberechtigte Kritik.

Wenn jemand seine Meinung sagt, ist das noch kein Mobbing. Einmalige Konflikte, die unter Stress entstehen, sind noch kein Mobbing. Von Mobbing sollte man nicht zu früh sprechen.

### **3. Wie wehrt man sich?**

Mobbing-Opfer sollten auf den Angreifer zugehen und ihn zur Rede stellen.

„Worum geht es hier?“ oder „Was wünscht Sie sich von mir?“. Mit diesen

Fragen zwingt der Betroffene den Angreifer zu einer Aussage. Wenn

darauf keine Verbesserung folgt, sollte er sich Rat bei Freunden oder

Verbündeten holen, die Lage besprechen. Hört das Mobbing nicht auf,

sollte man sich professionelle Hilfe holen.

### Tipps gegen Mobbing

- ▶ den Mobber unter vier Augen direkt ansprechen: „Was soll das?“
- ▶ ein Tagebuch führen, im Ernstfall kann es für die Verhandlung vor dem Arbeitsgericht nützlich sein
- ▶ sich Hilfe holen, bevor man selbst aktiv wird: bei Selbsthilfegruppen, Krankenkassen, Frauenbeauftragten, Betriebsrat, Personalabteilung, Vorgesetzten
- ▶ sich so früh wie möglich gegen die Schikane wehren
- ▶ nicht zu früh von Mobbing sprechen: einmalige Konflikte und Auseinandersetzungen gehören zum Berufsleben dazu
- ▶ Mobbing-Opfer unterstützt der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden: [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

[MainEcho Aschaffenburg 27./ 28.06.2009](#)

### **Mobbing macht Mitarbeiter mürbe**

#### **Gesundheitsbericht: Höchststand bei Fehlzeiten durch psychische Krankheiten - Neid häufiges Motiv - Beratungsstellen >>löschen<< Konflikte**

Psychische Probleme nehmen seit Jahren zu, auch und gerade am Arbeitsplatz.

So verzeichnete die Techniker Krankenkasse (TK) im Jahr 2008 einen neuen

Höchststand bei Fehlzeiten durch psychische Krankheiten. Laut TK-Gesundheitsbericht

2009 nahmen die Fehlzeiten innerhalb der letzten zwei Jahre um fast 20% zu.

Wie viel davon durch "Mobbing" bedingt ist, lässt sich zwar anhand der Zahlen nicht eruieren, dennoch scheint das Phänomen

beteiligt zu sein. Mobbingberater Klaus Wolf, Würzburg, registriert jedenfalls steigende Nachfrage. "Wenn der Druck in der Arbeitswelt weiterhin steigt, die Arbeit sich weiter verdichtet und immer komplexere Arbeitsabläufe entstehen, wenn immer mehr abverlangt wird", zählt er auf, "dann sind das Stressoren, die dazu führen können, dass sich die Gruppe einen Sündenbock sucht".

**"Besonders gefährdet sind offensichtlich Arbeitnehmer in sozialen Berufen".  
Klaus Wolf Mobbingberater**

Häufiges Motiv ist Neid. Etwa 40% der echten Mobbingfälle seiner Praxis betreffen besonders motivierte, leistungsstarke Mitarbeiter, schätzt Lothar Drat, Koordinator des Fachverbundes VPSM (Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing). Wobei es für den Diplom-Sozialpädagogen völlig sekundär ist, ob das bestehende Problem explizit Mobbing genannt wird. "Wir sehen uns als psychosoziale Feuerwehr, ob Mobbing oder eskalierter Konflikt - das spielt keine Rolle", beschreibt er die Funktion der im gemeinnützigen Verein organisierten, etwa 60 Experten verschiedener Fachrichtungen, darunter Psychologen, Pädagogen und Rechtsanwälte. "Wir löschen", sagt er plakativ. Wenn kein Externer eingeschaltet wird oder es gelingt, das Problem innerbetrieblich zu lösen - was aus verschiedenen Gründen schwieriger ist - dann drohen mitunter jahrelange, kostenintensive Verfahren, die vor Gericht und dann noch in mehrere Instanzen gehen. Mancher Betrieb schaltet daher einen externen

Berater ein, der eine möglichst schnelle und für alle Beteiligten gangbare Lösung zu finden versucht.

Die sieht nicht selten so aus, dass eine saubere Trennung erfolgt, sei es durch innerbetriebliche Umschichtung oder dank einer großzügigen Abfindungsregelung, mehrmonatiger Freistellung bei vollen Bezügen, Kostenübernahme eines Coachings, ein gutes Arbeitszeugnis und ggf. Hilfe bei der Stellensuche für den Betroffenen.

Denn der ist in vielen Fällen gar nicht mehr willens oder in der Lage, an den alten Arbeitsplatz zurückzukehren.

### **Schäden schwer zu beziffern**

"Besonders gefährdet sind offensichtlich Arbeitnehmer in sozialen Berufen", sagt Wolf. Deutlich weniger Kundschaft verzeichnet er aus dem technischen oder naturwissenschaftlichen Bereich. Insgesamt aber werde der Bedarf steigen, prognostiziert er - und sei es nur aus Angst um den eigenen Arbeitsplatz angesichts der weltweiten Krise. Bereits jetzt sind die Zahlen alarmierend. Von etwa zwölf Millionen Mobbingopfern innerhalb der EU geht die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) aus (unter Berufung auf die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz).

Nicht immer sind einzelne Personen oder Gruppen für eine Konfliktsituation ursächlich. Auch Umstrukturierungen werden häufig

zum Auslöser. Denn Konflikte haben häufig mit Führungsschwäche zu tun. Typisches Beispiel sind neue Vorgesetzte, die von außen in die Abteilung gesetzt werden, in der möglicherweise fachlich versiertere Arbeitskräfte sitzen, die selber auf den Posten hofften. Hier sind Konflikte programmiert, entweder, weil der neue Chef aus Unsicherheit versucht, den kompetenten Mitarbeiter ins Abseits zu stellen, oder weil die Mitarbeiter den Vorgesetzten nicht akzeptieren. Kosten entstehen für betroffene Unternehmen nicht erst, wenn das Problem eskaliert. In schwieriger Atmosphäre sinkt schon zuvor die Motivation und damit Kreativität und Produktivität der Mitarbeiter, was sich besonders in innovativen Branchen bemerkbar macht, aber schlecht beziffern lässt.

Schätzungen gehen von immensen finanziellen Verlusten für Betriebe und Volkswirtschaft aus. Genaue Zahlen zu nennen, hält VPSM-Geschäftsführer Drat jedoch für zweifelhaft. "Wie wollen Sie es beziffern, wenn ein wertvoller Mitarbeiter kurz vor der Entdeckung seines Lebens steht und dann in seinen Unterlagen manipuliert wird?" fragt er. Der betriebs- wie volkswirtschaftliche Schaden könnte unermesslich sein und das Unternehmen vielleicht auf Jahre hinaus seiner Wettbewerbsfähigkeit berauben.

**Stichwort: Mobbing**

Der **Begriff Mobbing** stammt **aus dem Englischen** ("to mob" bedeutet anpöbeln oder schikanieren). Eine Person oder Gruppe fühlt sich am

Arbeitsplatz von gleichgestellten, vorgesetzten oder untergegebenen Kollegen angefeindet, belästigt, beleidigt, ausgegrenzt oder mit lästigen Arbeitsaufgaben bedacht. Mit der Zeit entsteht bei "gemobbten" Personen **das Gefühl, unterlegen zu sein**. Je unzufriedener die Betriebsangehörigen, desto häufiger tritt Mobbing auf. Es bleibt jedoch nur auf die Arbeitswelt beschränkt - **Mobbingprozesse** finden auch in **Schulen, Kindergärten** oder an **Universitäten** statt, in **Vereinen**, in der **Nachbarschaft**, ja sogar **innerhalb von Familien**. Allerdings wird dann nur von echtem Mobbing gesprochen, wenn entsprechende Handlungen systematisch, häufig wiederholt auftreten und sich zudem über einen längeren Zeitraum erstrecken. Weder einmalige Vorfälle fallen unter dem Begriff noch Konflikte zweier etwa gleich starker Parteien, **Mobbing setzt also ein Machtgefälle voraus**, sei es durch die Position oder die Anzahl der Mobber.

[VOX - Frauenzimmer.de 13.11.2008](http://VOX-Frauenzimmer.de_13.11.2008)

**VOX - Frauenzimmer.de**

**Zickenkrieg im Büro**

**Zicken, Dissen, Mobben**

**Mehr als jeder neunte Berufstätige ist oder war schon einmal Opfer von Mobbing. Es kann jeden und jede treffen. ...**

Von Ursula Willimsky

...

**Wo hört Lästern auf, und wo fängt Mobbing an?**

Klar, kleine Sticheleien im Büro wird es immer geben, und die gehören auch irgendwo dazu. Eine Lästerei über die un-mög-lichen Strümpfe der Kollegin – "Hell! Und dabei hat sie doch ohnehin so dicke Waden!" – das ist das eine.

Doch wenn es richtig böse wird, wenn plötzlich eine Kollegin mit Worten, Taten oder totalem Ignorieren fertiggemacht wird – dann ist das etwas anderes. Nämlich Psychoterror, der Menschen krank machen kann. Schätzungen gehen davon aus, dass etwa 10 Prozent aller Mobbing-Opfer ernsthaft erkranken. Dagegen kann man etwas tun.

Wenn's ganz böse wird, hilft zum Beispiel die gute alte Notbremse. Einfach mal Stopp!" sagen, statt tatenlos zuzuhören, wie Abwesende durchgehechelt werden. Ein klares: "Kannst Du das beweisen?", wenn eine Kollegin mit Unterstellungen um sich wirft, oder schon ein: "Das wird mir jetzt zu böse" nimmt so manchem Lästermaul den Wind aus den Segeln und signalisiert, dass nicht die ganze Bürogemeinschaft so tickt wie die vermeintliche Rudelführerin.

***Typisch weiblich Aggression***

Jungs schlagen, raufen und boxen, wenn sie aggressiv sind. Mädchen sind lieb.

Scheinbar. Denn auch sie sind aggressiv – bloß zeigt sich das bei ihnen anderes. "Relationale Gewalt"

nennen Wissenschaftler die Versuche von Mädchen, die

eigene Machtposition zu stärken, indem sie

Bösartigkeiten absondern oder Einzelne

aus der Clique rauskeln.

Und irgendwie geht es beim sogenannten

"Zickenkrieg" im Büro auch um nichts anderes, und

auch der kann ja in Mobbing ausarten. Ursachen für

dieses Verhalten sind vielfältig. Manchmal entsteht

eine Mobbing-Situation, weil eine ganze Abteilung

komplett unterfordert ist. Denen ist dann langweilig

und sie reagieren sich halt anderweitig – sprich:

aneinander – ab. Häufiger kommt es vor, dass sich

langangestauter Stress

ein Ventil sucht. Und ganz oft entsteht Mobbing in

Büros, in denen alle Karriere

machen wollen. "Gerade eher durchschnittlich begabte

Mitarbeiter glauben dann,

dass sie mit der Stigmatisierung von Kollegen Karriere

machen können", sagt

Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress

und Mobbing.

### ***Ein Teufelskreis beginnt***

Erst wird schlecht über einen geredet. Irgendwann

kann man das nicht mehr ignorieren. Man wird fahrig,

nervös – vielleicht unterlaufen einem zu diesem

Zeitpunkt sogar tatsächlich Fehler. Der Mobber wird

bestätigt – und spätestens dann kann man

tun und lassen was man will – es ist immer das

falsche.

**Soweit darf man es als Mobbing-Opfer nicht kommen lassen: Sich auf jeden Fall wehren, bevor andere Kollegen – oder der Vorgesetzte – die üblen Nachreden als Tatsache hinnehmen!**

Erfordert viel Courage, ist aber ein probater erster Schritt: Den Mobber direkt ansprechen. Grenzen aufweisen. Nicht zwischen Tür und Angel, und auch nicht da, wo alle mithören können. Sondern unter vier Augen: "Was soll das? Worum geht 's Dir eigentlich?"  
Ist

der Aggressor der Chef, wird die Sache schon heikler.

Lothar Drat empfiehlt die "**öffnende**

**Zauberfrage**": "Sagen Sie mal, welche zwei, drei Sachen wünschen Sie sich von meiner Seite, damit wir in den nächsten Jahren gut zusammenarbeiten können?" Das hat nichts mit Selbstverleugnung zu tun, sondern ist ein cleverer Schachzug – der Vorgesetzte fühlt sich nicht durch Vorwürfe in die Ecke gedrängt, muss aber Stellung nehmen und deutliche Anweisungen geben. Und nimmt sich damit selbst den Boden für weitere Mobbing-Attacken. Mangelnde Führungsqualitäten gelten übrigens als eine der Hauptursachen für Mobbing im Betrieb. Da, wo klare Richtlinien herrschen, haben Querulanten es schwer.

***Holen Sie sich Hilfe***

Egal, ob der Chef oder die Kollegin die Übeltäterin ist – nicht jede hat genug Selbstvertrauen, allein mit der belastenden Situation zurechtzukommen. Und oft ist die Situation auch schon zu festgefahren, um allein eine Lösung zu finden.

Dauert Mobbing schon länger an, empfiehlt es sich, ein Tagebuch zu führen

("3.11.: Frau Schmidt hat wichtige Informationen auch auf Nachfrage nicht weitergegeben."). Ein solches Tagebuch kann im Ernstfall sogar wichtig für eine

Verhandlung vor dem Arbeitsgericht sein – und es hilft, die leidige Angelegenheit wenigstens ein bisschen zu verarbeiten. Je länger das Mobbing schon anhält, desto wackliger ist das Selbstwertgefühl ja ohnehin. Mobbing geht an die Substanz. Und das darf man ruhig zugeben. Wer allein nicht mit der Situation zurechtkommt oder Angst hat, dass nach einer Aussprache alles nur noch schlimmer wird – der sollte sich Hilfe holen, bevor er aktiv wird. In jeder größeren Stadt gibt es entsprechende Anlaufstellen oder Selbsthilfegruppen.

Auch Frauenbeauftragte, Krankenkassen, Betriebs- und Personalrat, ein Vorgesetzter oder die Personalabteilung können Anlaufstellen sein. Lothar Drat: "Die einen sind die Polizei – die anderen die Feuerwehr." Will heißen: Wer sich Hilfe innerhalb des Betriebes holt, muss damit rechnen, dass der Mobbingfall Konsequenzen haben wird. Wer sich Hilfe von außen holt, wendet sich an die "Mobbing-Feuerwehr": Dort wird niemand bestraft, sondern Ursachenforschung betrieben und Lösungsmodelle gefunden. **Der Vorteil:** Bei einer externen Beratung muss man kein Blatt vor den Mund nehmen und kann sich im Überschwang der Gefühle verbal auch mal sehr weit aus dem Fenster lehnen. Gerade heiklere Situationen – wenn etwa der Schuldige zugleich der Sohn eines Vorstandsmitgliedes ist – lassen hier manchmal leichter in den Griff bekommen als bei einer betriebsinternen Stelle.

### ***Sofort handeln***

Generell empfehlen Experten, sich so früh wie möglich gegen jede Art von systematischer Schikane zur Wehr zu setzen. Das gilt auch für sexuelle Belästigung.

**Wer bei den ersten Versuchen sofort Grenzen setzt, verhindert, dass der Aggressor sich an die Grenzenlosigkeit gewöhnt. Und dann vielleicht sogar fassungslos reagiert, wenn man plötzlich nicht mehr jede Anzüglichkeit einfach erträgt.**

[Hier können Sie den ganzen Artikel ansehen.](#)

[Die "WELT" 14.04.2008](#)

## **Arbeitsklima**

### **Wenn Geplauder zum Problem wird**

von Yvonne Scheller

Kommunikation muss sein – unangemessene Privatgespräche am Arbeitsplatz beeinträchtigen jedoch die Konzentration und mindern die Leistungsfähigkeit. Ermahnungen führen häufig eher zur Verschlechterung der Situation. Die Kunst ist dabei ist es, den richtigen Ton anzuschlagen.

Endlose Telefonate über das letzte Date stören das Arbeitsklima empfindlich und beeinträchtigen die Konzentration.

Arbeit in einem Großraumbüro: Ständige Geräuschkulisse garantiert. Glücklicherweise ist das menschliche Wesen anpassungsfähig und mit etwas Übung lässt sich das alltägliche Gemurmel, Geschnatter und Telefongeklingel gut ausblenden. In einem Büro mit nur drei bis vier Mitarbeitern ist das

ungleich schwieriger. Denn irgendwie ist das verpatzte Date, das die Kollegin gerade anschaulich schildert, so viel spannender als die Zahlenkolonnen, die heute noch fertig werden müssen. Schwierig, sich dabei zu konzentrieren.

Menschen sind unterschiedlich. Der eine findet die Gespräche nebenbei ausgesprochen anregend, der Nächste braucht absolute Ruhe. Doch gerade am Arbeitsplatz sollten wir uns verstehen, "denn wir verbringen meist mehr wache Zeit mit unseren Kollegen als mit unserem Partner", weiß Mediator Thomas Angermann. Verschiedene Persönlichkeiten bringen ganz unterschiedliche Bedürfnisse und Toleranzschwellen mit.

### **Man sollte das offene Gespräch suchen**

Für die gemeinsame Arbeit müssen daher Regeln gefunden werden, mit denen alle einverstanden sind. Sich dabei auf vollständige Ruhe zu einigen, hält Angermann allerdings für unrealistisch, "wir Menschen sind kommunikative Wesen, die es nicht acht Stunden ohne Kommunikation aushalten." Zudem sei das Büro auch ein sozialer Ort und der Austausch "darüber ob es mir gut geht oder schlecht, ist durchaus wichtig. Ebenso zu wissen, wer sitzt mir da eigentlich gegenüber?

Etwas über seine Familie, Hobbys und Vorlieben oder Abneigungen zu wissen, öffnet den Raum, in dem auch dienstliche Aufgaben besser von der Hand gehen", so Angermann. Aber natürlich gebe es Grenzen. "Wenn jemand etwa die nötige Distanz nicht wahrt, zu neugierig ist oder eben die Konzentration der anderen stört, dann können Privatgespräche zu Problemen werden."

Wird das Geplauder zum Stolperstein, muss es offen angesprochen werden, darüber sind sich die Experten

einig. So rät Angermann: "Nicht verurteilen, sondern das Gespräch so führen, dass der andere es annehmen kann. Sie sollten vermitteln: Ich schätze Dich/Sie, ich mag auch unsere Gespräche, aber gerade jetzt habe ich das Gefühl, ich komme so nicht zu meiner Arbeit."

### **So setzen Sie Dackelgeschichten ein Ende**

Etwas schwieriger werde es, wenn der eigene Geduldsfaden schon merklich gespannt ist, ein Kollege beispielsweise zum 10. Mal eine Anekdote über seinen überaus klugen Dackel erzählt. "Die Kunst ist nun, diesem Kollegen die Wertschätzung entgegen zu bringen, die er verdient und trotzdem das eigene Ziel zu erreichen: Schluss mit den Dackelgeschichten." Angermann empfiehlt das eigene Gefühl zu schildern, etwa zu sagen: "Ich stecke in einer Zwickmühle: Einerseits möchte ich höflich sein, das bedeutet, ich höre Ihnen zu. Andererseits interessieren mich erstens diese Dackelgeschichten wirklich nicht und ich muss zweitens meine Arbeit erledigen."

Noch etwas verzwickter wird die Situation, wenn auch noch eine allgemeine Abneigung gegen den Dackelbesitzer hinzukommt. Hier helfe, sich die Vorzüge des Kollegen ins Gedächtnis zu rufen, meint Angermann: "Im Allgemeinen findet sich da immer etwas. Und aus diesen Vorzügen ergibt sich die notwendige Wertschätzung und nun kann ich auf ihn zugehen und um Ruhe oder Zurückhaltung bitten." Stimmt die Chemie oder ist die Beziehung eher gespannt? Sind die beteiligten Personen eher extro- oder introvertiert, ausgeglichen oder leicht reizbar, souverän oder schnell verunsichert? All diese Aspekte spielen hinein, wenn es darum geht, den richtigen Ansatz für ein klärendes Gespräch zu finden, weiß Christine Öttl von "Objektiv. Coaching & Training". "Ein Patentrezept gibt es da leider nicht." ...

## **Zunächst sollte man sich an die eigene Nase fassen**

... Für eine objektive Einschätzung einer jeden Konfliktsituation sei es daher wichtig, über sich selbst Bescheid zu wissen und sich zuerst zu fragen: "Leide ich vielleicht unter der Situation nur deshalb, weil ich selbst zu streng eingestellt bin? Dann ist es an mir, die Situation zu ändern, nicht an den anderen."

Erscheint hingegen ein offenes Gespräch mit dem Kollegen als richtiger Ansatz, sollte es so bald wie möglich geführt werden, "denn wer die unangenehme Situation monatelang stumm erträgt, ist irgendwann innerlich auf 180 und explodiert plötzlich aus nichtigem Anlass."

Ist die Beziehung zu dem betreffenden Kollegen entspannt, vielleicht gar freundschaftlich, lohne sich ein gewisser Aufwand. "Am besten bitten Sie den Kollegen für das Gespräch auf ein Glas Wein oder Bier nach Feierabend. Ansonsten sollten Sie sich dazu mindestens einen extra Raum suchen. Nicht zwischen Tür und Angel und vor versammelter Mannschaft das Thema anschneiden. Sorgen Sie für etwas Ruhe", rät die Expertin.

## **Suchen Sie einen lockeren Gesprächseinstieg und stellen Sie keine Forderungen**

Ein guter Einstieg sei nun etwa: "Es fällt mir nicht leicht, dieses Gespräch zu führen, aber ich habe wirklich ein Problem." Cool sein sei in dieser Situation eher hinderlich. Wichtig sei zudem, den anderen zu Wort kommen lassen. Sich seine Sicht der Dinge anzuhören - "und zwar wirklich zuhören! Ihn auch gern ermuntern: Wie siehst Du das?" So entstehe eine lockere Gesprächsatmosphäre. Für entscheidend hält Öttl außerdem: "Keine Forderung stellen! Das mag

nämlich niemand. Stattdessen, das Problem aus eigener Sicht darlegen und um Unterstützung bitten." Aber Öttl warnt auch: "So ein Gespräch kann vieles auslösen, das muss klar sein. Zwischenmenschliche Beziehungen können schwierig und komplex sein." So könne der andere durchaus heftig und mit Empörung oder Ärger reagieren. Dann sei eine Vertagung möglicherweise die richtige Reaktion. "Jeder von uns weiß, wie schnell Wut verraucht, wenn wir eine Nacht darüber geschlafen haben."

Bleiben jedoch auch mehrmalige Gespräche ohne Erfolg, "dann einen letzten entschiedenen Appell wagen und sagen: Ich kann das nicht länger tolerieren!" An diesem Punkt sei auch das Drohen mit dem Chef eine Option, "aber versuchen Sie trotzdem, dem Kollegen immer noch die Möglichkeit zur Kooperation zu bieten." Öttl könnte sich dazu folgende Formulierung vorstellen: "Ich sage das jetzt ganz offen: Wenn wir das Problem nicht lösen können, muss ich zum Chef gehen, auch wenn ich das wirklich ungern tue. Vielleicht überdenkst Du deine Haltung noch einmal? Denn wir müssen einen Weg finden, so kann ich leider nicht weiterarbeiten."

### **Das "BANK"-Modell sorgt für eine konstruktive Gesprächsatmosphäre**

Neben dem Chef gibt es noch weitere mögliche Ansprechpartner. So könnte der Gang zum Betriebsrat lohnend sein. Robert Hornsteiner, freier Trainer beim "W.A.F. Institut für Betriebsräte-Fortbildung" schult Betriebsräte für den richtigen Umgang mit Konfliktsituation. Dabei erlebt er immer wieder, "dass die Parteien mit dem Finger auf den anderen zielen. Das ist kein sinnvoller Umgang miteinander." Vielmehr müsse versucht werden, die Situation möglichst objektiv zu analysieren und zu einer für alle Beteiligten zufrieden stellenden Lösung zu kommen.

Hilfreich könne dabei das "BANK"-Modell sein: "B: Beschreiben der derzeitigen Situation, A: Auswirkungen des beschriebenen Verhalten auf mich und andere, N: Neue Verhaltensweise als Wunsch äußern und K: Konsequenz aus dieser Verhaltensweise ziehen. Bei diesem Modell haben wir keine störende Bewertung und verletzen somit keine Emotionalität oder Persönlichkeit", erklärt Hornsteiner. Und er rät: "Wenn Sie miteinander sprechen, achten Sie auf Ihre Ich- und Du- Botschaften. Du- Botschaften wirken schnell verletzend, Ich-Botschaften sind für eine konstruktive Gesprächsatmosphäre viel sinnvoller."

### **Geplauder am Arbeitsplatz kann gefährliche Konsequenzen haben**

Kleiner Anlass, große Wirkung. Im Grunde, so betonen die Experten, sollte sich ein Problem wie störende Privatgespräche, mit etwas gutem Willen und Offenheit auf beiden Seiten intern regeln lassen. Sollte aber die Auseinandersetzung um nervige Dackelgeschichten eskaliert sein und die Beteiligten nicht mehr in der Lage sein, miteinander umzugehen, ist Lothar Drat gefragt.

Der Konfliktberater und Mobbingexperte weiß wie wichtig es ist, jeden einzelnen Konflikt zu lösen, "denn die Ursache für einen großen Teil von Mobbingfällen sind unausgeräumte Konflikte jeder Art. Ohne dramatisch klingen zu wollen, letztendlich ist jedes nicht gelöste Problem eine Mobbing-Zeitbombe."

Zudem plädiert Drat für Zivilcourage, sollten sich Privatgespräche einmal in eine verletzende Richtung entwickeln und etwa abwesende Kollegen verleumden: "Lästern ist weit verbreitet und oftmals auch harmlos. Doch sollte das Gespräch die Form von übler Nachrede

annehmen, sollten Sie dies sofort unterbinden." Er rät zu Fragen wie: Kannst du das eigentlich belegen? Weißt Du wie gefährlich so eine Aussage werden kann?

Tatsächlich könne sich bösertiges Gerede schnell verselbstständigen und dann in eine Form psychischer Gewalt abdriften, "die ernste Folgen für den Betroffenen haben kann." Und die kennt Drat aus seiner täglichen Praxis zur Genüge.

[Die Zeit 18.12.2007](#)

#### **4. Anti-Mobbing-Tag 2007**

##### **Rede und Infos zum 4. Anti-Mobbing-Tag 2007 am 2. Dezember 2007 in Bremen**

Erich K.H. Kalkus, 2.Dezember 2007:

Als Bürger der Freien Hansestadt Bremen erkläre ich den 4. Anti-Mobbing-Tag 2007 als „Bürgerbeitrag zum UNESCO-Jahrestag der Philosophie im Jahr der Geisteswissenschaften“ so:

**„In einem freien Volk ist es das Recht jedes Mannes und jeder Frau, an der Gestaltung der Geschicke des Gemeinwesens mitzuwirken.“**

Diese Worte des ersten Präsidenten der Bremischen Bürgerschaft August Hagedorn und die Verfassung der Freien Hansestadt Bremen haben mich bis heute bestärkt in meinem Glauben: „Jedes Kind schon kann mithelfen, unsere Umwelt zu entlasten – und sei es

nur durch das Aufheben und Entsorgen einer kleinen Gerätebatterie ! Wer sich um die Entlastung der Erde bemüht, hat ein Herz ( Mitleid ) für alles auf der Erde, das unter den unzähligen Umweltbelastungen aller Art leidet.“ Die von mir als Lehrer nach dem Unglück in Tschernobyl erdachte Batteriesammelkiste(BAKI) soll ein Denkmodell nur sein wie das „Bremer Schulwesen mit Herz“, das den guten Geist veranschaulichen soll, der überall auf der Erde wirkt, um die Welt zu schützen.

Heute, am 2. Dezember 2007, soll deshalb in einer Bremer Aktion für Kinder eine Batteriesammelkiste in die Philosophische Fakultät der Universität zu Köln und ein „Haus mit Herz aus der Bremer Schule“ in das Bundesarbeitsgericht in Erfurt geschickt werden !

Meiner Ansprache zum 4. Umwelt-Mobbing-Tag hier in Bremen voran stelle ich die Ausführungen aus dem Faltblatt **„NEIN ZU MOBBING“** des Thüringer Ministers für Soziales, Familie und Gesundheit, Herrn Dr. Klaus Zeh, der die heutige Aktion mit seinen Worten und seinen schon am 27. November 2007 übermittelten guten Wünschen und herzlichen Grüßen freundlich unterstützt (zum Lesen die Abbildung anklicken): [hier anklicken](#)

Für die wegweisenden Ausführungen danke ich Herrn Minister Dr. Klaus Zeh herzlich.

Herzlich danke ich auch dem Herrn Bundestagsabgeordneten Volker Kröning für sein ermutigendes Statement gegen Mobbing:  
**„Ich kenne das Problem aus der öffentlichen und privaten Arbeitswelt. Die Lösung muss nach meiner Meinung in der jeweiligen**

**Beschäftigungsorganisation  
( Behörde, Betrieb) gefunden werden, doch auch  
die Öffentlichkeit sollte immer wieder  
aufgerüttelt werden, je stärker vor Ort ( in der  
jeweiligen Kommune,  
im Land ), desto besser.“**

In einer Bürgeraktion in Berlin wurde zum ersten Mal der Anti-Mobbing-Award verliehen, und zwar an Herrn Bundestags-abgeordneten Markus Löning für das öffentliche Eintreten für „die Freiheit der Bürger und die Verbesserung ihrer Lebensqualität“ mit den wegweisenden Worten:

„Mobbing ist ein ernsthaftes gesellschaftliches Problem, ob am Arbeitsplatz, in der Schule oder im privaten Umfeld. Es liegt in der Verantwortung eines jeden Bürgers, entschieden gegen jede Form des Mobblings einzutreten und Mobbing-Opfern Unterstützung zu leisten. Jeder sollte seine Stimme gegen Mobbing erheben !“

Als Bremer Bürger danke ich Herrn Bundestagsabgeordneten Markus Löning für das ermutigende Statement und erlaube mir, heute, auch Herrn Markus Löning MdB zum „selbstverständlichen Mitarbeiter“ in der Bundesarbeitsgemeinschaft gegen Mobbing ( BAM ) zu erklären wie schon am 2. Anti-Mobbing-Tag Frau Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel.

„Selbstverständliche Mitarbeiter“ in der Bundesarbeitsgemeinschaft gegen Mobbing ( BAM ) sind alle Verantwortlichen, die sich gegen Mobbing aussprechen und die staatlichen Bemühungen gegen Mobbing selbstverständlich unterstützen. Gern

erinnere ich heute hier in Bremen an die vielen staatlichen Bemühungen gegen Mobbing in unserem Land – insbesondere nach dem „Hilferuf“ aus allen 16 Bundesländern zur 77. ASMK im Jahr 2000 – und danke allen Verantwortlichen in unserem Land für ihre Bemühungen gegen Mobbing herzlich !

Verantwortliche können für alle Menschen Wegweiser sein: Heute soll der „Wegweiser vom 3. Anti-Mobbing-Tag“ noch einmal der Öffentlichkeit gezeigt werden hier vor dem ehrwürdigen Schulgebäude Am Barkhof in Bremen mit den Worten DANKE allen Verantwortlichen, die Mobbing ächten !

Nicht alle Stellungnahmen gegen Mobbing können heute in der Bremer Veranstaltung öffentlich gezeigt werden; sie sollen im Internet nachlesbar sein.

Grußwort

**„Ich wünsche Ihnen von ganzem Herzen im Namen des VPSM-Fachverbundes der unabhängigen Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatungsstellen / Experten ( Psychologen / Pädagogen und Juristen ) für den 4. Anti- Mobbing-Tag am 2.12.2007 und Ihren weiteren Aktionen VIEL ERFOLG !  
Lothar Drat Koordinator des VPSM-Fachverbundes“**

Die Bremer Bürgerveranstaltung zum 4. Anti-Mobbing-Tag 2007 beende ich mit den folgenden Sätzen aus der „Rede von Bundespräsident Johannes Rau anlässlich der Veranstaltung zum Gedenken an die Reichspogromnacht am 9. November 1938, Berlin 2000“:

**„Wir alle wären froh, wenn diese Demonstration nicht notwendig wäre. Aber leider ist sie notwendig. Darum ist es gut, daß wir alle hier stehen. Darum sagen wir:  
Wir stehen auf für Toleranz und Menschlichkeit.**

**Jeder steht hier für sich. Wir stehen hier aber auch gemeinsam für die große Mehrheit der Deutschen und aller, die in Deutschland leben.**

Ja, diese Demonstration ist ungewöhnlich. Es geht heute nicht um Forderungen einer bestimmten Gruppe an den Staat. Hier und heute demonstrieren Bürgerinnen und Bürger gemeinsam mit den Repräsentanten unseres Staates.

Wir wollen heute ein Zeichen setzen: Deutlich und unübersehbar. Ein Zeichen für uns selber, ein Zeichen für unser Land. Ein Zeichen aber auch für alle unsere Nachbarn und Freunde in der Welt, die sich – wie wir – Sorgen machen über Haß und Gewalt gegen Fremde und Schwache.

Wir sind ein Land der Toleranz und der Freiheit. Deshalb wollen und werden wir Barbarei und Gewalt nicht tolerieren.

Das klingt selbstverständlich. Das ist auch selbstverständlich. Aber das Selbstverständliche muß immer wieder neu gesagt und allen klar gemacht werden.

Wir suchen nach Erklärungen für Gewalt und Enthemmung. Erklärungen können nichts entschuldigen. Fremdenhaß und Gewalt gegen Minderheiten...

Wir dürfen nicht übersehen: In unserer Gesellschaft insgesamt haben wir zuviel Gewalt. Oft ist sie subtil. Das gilt für das Mobbing in der Arbeitswelt, das gilt für rücksichtsloses Verhalten im Alltag und auch in der politischen Auseinandersetzung. Das wird spürbar beim Kraftgeprotze im Straßenverkehr.

Wir können nur anständig miteinander umgehen, wenn wir Achtung vor uns selber und Achtung vor anderen haben.

Viele haben in den letzten Jahren ihr Selbstwertgefühl, ihre Selbstachtung verloren. Sie müssen mit ansehen, wie nur noch der Starke, nur noch der Erfolgreiche, nur noch der Durchsetzungsfähige zählt. Sie fühlen sich zurückgesetzt, vergessen, verlassen, wertlos.

Wer sich ausgegrenzt fühlt, grenzt leicht andere aus. Wer Angst hat, keinen Platz zu bekommen, der will schnell andere weghaben.

Wir müssen jungen Menschen Perspektiven für ihr Leben geben. Sie brauchen Orientierung. Sie brauchen Zeit und Zuwendung. Sie brauchen glaubwürdige Erzieher, glaubwürdige Vorbilder.

Wir müssen für eine Gesellschaft arbeiten, in der jeder Achtung vor sich selber haben kann, in der jeder einen sinnvollen Platz einnehmen kann.

Anstand beginnt mit der Sprache. Unworte können Untaten hervorrufen.

Zeichen sind wichtig, aber Zeichen können das praktische Handeln im Alltag nicht ersetzen.

In allen Teilen unserer Republik gibt es Tausende, Zehntausende von Menschen, die in kleinen und großen Initiativen etwas für das friedliche Zusammenleben in Deutschland tun. Sie arbeiten in Verbänden und Initiativen, in Vereinen und Gewerkschaften, in Kirchengemeinden und Schulen.

...Die ehrenamtliche Arbeit für ein friedliches Zusammenleben in unserem Land braucht die Unterstützung durch öffentliche Stellen, durch Verbände und Unternehmen. ...

Arbeiten wir für ein Deutschland, in dem wir alle gerne, frei und sicher leben können. Arbeiten wir für ein Deutschland, in dem wir ohne Angst verschieden sein können.  
Und das wir deshalb auch lieben können."

Bremen, 2. Dezember 2007

BAKI-SCHULE, Bürgerinitiative seit 1986  
Erich K.H. Kalkus  
[www.bakischule.de](http://www.bakischule.de)

**"Unter der Schirmherrschaft des  
Generalsekretärs des Europarates, Terry Davis"**

## **Vorsicht vor diesen Kollegen**

Konkurrenz ist normal, und nicht jeder im Job muss es gut mit Ihnen meinen.

Doch manchmal wird ein Vorgesetzter oder Mitarbeiter zum Problem.

Experten-Tipps, mit denen Sie auch Problemfälle am Arbeitsplatz knacken.

### **Wenn der Beruf krank macht**

Kommt Ihnen eines der folgenden Symptome bekannt vor? Dann gehen Sie lieber zur Mobbing-Beratung!

#### **Körperlich:**

Magenschleimhautentzündungen, ... hohe Anfälligkeit für Erkältungen, Tabletten sucht (hauptsächlich aus der Gruppe der Benzodiazepine), Impotenz, ... .

#### **Seelisch:**

Konzentrationsprobleme, Selbstzweifel, Depressionen, Hypersensibilität, Zwangsgedanken, Albträume, psychosomatische Störungen, Erschöpfung, Obsession, ..., posttraumatische Belastungsreaktionen (wie bei Opfern von Gewaltverbrechen und Naturkatastrophen), Selbstmordgedanken.

#### **Abhilfe:**

Bevor die Situation im Job eskaliert oder Sie ihren Job kündigen, sollten Sie eine

der vielen speziellen Beratungsstellen aufsuchen. Tipp: Die örtlichen Krankenkassen sind gute Ansprechpartner und vermitteln Kontakt-Adressen. Beratung: Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. (VPSM), Wiesbaden, Kesselweg 10, 65191 Wiesbaden  
Tel. : 0611 / 54 17 37 0611 / 957 0381

Experten schätzen: Durch Fehl- und Krankheitszeiten, Abfindungen oder einfach dadurch, dass die Gemobbten ihre Energie nicht mehr für die Arbeit aufbringen können, entstehen Kosten von **30 Milliarden Mark jährlich.**

## Von Missgunst statt Respekt

Mobbing erkennen: Seminar richtet sich speziell an Führungskräfte

bär. - „Viele Unternehmer bekommen es gar nicht mit oder übersehen bewusst, dass in ihrem Betrieb ein Mitarbeiter gemobbt wird.“ Dem will Heidi Braun-Schöbel entgegen wirken und setzt sich in einem Einsteiger-Seminar für Führungskräfte und Interessierte mit dem Thema „Mobbing“ auseinander, denn: „Ob unbewusst oder bewusst, dadurch unterstützen die Unternehmer den Mobbing-Prozess.“

In ihrem dreistündigen Seminar kann es lediglich um die Grundlagen gehen, um die auf Grund des steigenden Konkurrenzdrucks grassierende Volksseuche zu erkennen. Auf Anfrage, so die junge Unternehmerin, die sich seit einem Dreiviertel Jahr in der Weiterbildung zur Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberaterin beim „Verein für psychosozialen Stress und Mobbing“ (VPSM) befindet, kann ein solches Einführungsseminar auch in Betrieben direkt stattfinden.

Für den Einstieg stehen die vier Kardinalpunkte an der Flipchart: „Respekt, Achtung, Zivilcourage und Solidarität.“ Wenn es daran mangle und „es nicht mehr um die gemeinsame Zielsetzung geht, dann wird

Überlegenheit leicht zum reinen Machtgehabe". Oft sei es ein Wechsel in der Firma beziehungsweise der der Abteilung, zum Beispiel durch einen neuen Mitarbeiter oder Vorgesetzten, der die eingefahrenen Strukturen ins Wanken und damit den Stein ins Rollen bringe, erläutert Braun-Schöbel in ihrer Einführung, mit der sie für das Thema Mobbing sensibilisieren möchte.

Denn nur in dem er sich frühzeitig wehrt, hat der Gemobbte eine Chance, nicht zu unterliegen. Nicht nur, dass die „Konflikt belastete Kommunikation am Arbeitsplatz einen enormen Kostenfaktor sowohl für den Betrieb, als auch für das Sozialsystem darstellt“ - immerhin beschäftigen sich mindestens zwei Mitarbeiter, der Gemobbte und derjenige, der Mobbing betreibt, fast ständig und meist über Jahre hinweg damit. Jeder sechste Suizid gehe zudem auf das Konto von Mobbing, so Braun-Schöbel.

Häufig stehe am Anfang des Mobbing-Prozesses ein „Gerücht, das die wahren Hintergründe des Konflikts verschleiert“. Vor dem Hintergrund von Neid und Missgunst sowie den Streben nach Machterhalt spielt sich der Prozess ab, der zu Ziel hat, „jemand durch psychische Gewalt fertig zu machen“. So werden einem missliebigen, weil besonders engagierten oder kreativen und damit ambitionierten Mitarbeitern absichtlich für die gemeinsame Arbeit wichtige Informationen vorenthalten bis hin zu „sabotierenden Aktionen“.

Diese Angriffe verfolgen systematisch das Ziel, den „Arbeitnehmer auszustoßen“. Zunehmend

verunsichert, fühlt sich der Gemobbte durch die direkten oder indirekten Aktionen diskriminiert. Krankheitssymptome wie Magenprobleme, Schlafstörungen, Atemwegs- oder Herzprobleme gehören zu den typischen gesundheitlichen Folgen.

Darüber hinaus führt Mobbing zunehmend auch zur Isolation im Privatbereich. „Systematisch“ eskaliert so ein „sichtbarer Streitpunkt, der rational zu lösen wäre, nicht oder nicht mehr zu erkennen ist“. „Es ist wie ein Strudel, der einen in die Tiefe zieht“, erzählt ein Mobbing-Opfer in einem der Beispielfilme. Weitere Infos zu Seminaren und Beratungen beim VPSM, Aukammallee 19, im Hotel Braun unter Telefon 0611/541737 oder Hotel Braun unter Telefon 56990.

Frankfurter Allgemeine 07/00

FEHLT NOCH!

[BILD 07/00](#)

### **Hat ihr Kollege auch schon an Ihrem Computer rumgepuscht?**

von Kerstin Jäckel

Dieses moderne Mobbing per Computer - still, heimlich und unheimlich gemein...

Duisburg, der Fall eines Projektleiters (37) im öffentlichen Dienst. Stolz präsentierte er der Chefetage das neue Personalkonzept seiner

Abteilung. Als er die erste Grafik aus seinem Laptop per Video-Beamer auf die Leinwand übertrug: statt nackter Tatsachen nackte Frauen!

Beinahe wäre der Projektleiter gefeuert worden. Bis sich klärte: Ein Kollege hatte an seinem Computer herumgepfuscht. Ist es ihnen auch schon so ergangen?

Immer mehr Deutsche werden täglich Opfer solcher Mobbingattacken. Internet, E-Mail & Co. als anonyme Waffe, Kampfplatz: das Büro. Meist passiert es in der Mittagspause oder wenn man kurz zum Chef gerufen wird (und aus Bequemlichkeit den Computer nicht abschaltet). Lothar Drat (46), Vorsitzender des „Vereins gegen psychosoziale Stress und Mobbing“, Wiesbaden: „Da werden skrupellos Fehler in Texte eingebaut, Dateien gelöscht, sogar Verleumdungen verbreitet. Ein Hightech-Terror, mit dem die Täter das Selbstwertgefühl eines Menschen völlig zerstören können.“

- Kollegen programmierten das E-Mail-System einer Karlsruher Versicherungsangestellten (32) um. Alle persönlichen Nachrichten an sie, auch die Liebesbeteuerungen ihres Verlobten, las die ganze Abteilung mit Vergnügen mit.
- Eine Lehrerin (36) aus Berlin entdeckte ihr Foto im Internet. Der Text dazu stellte sie als Prostituierte hin. Häme und Spott auch dann noch, als er sich frei erfunden herausstellte.

- Bei einer Bankkauffrau (29) aus München installierten Kollegen einen neuen Bildschirmschoner. Sie wussten, dass sie panische Angst vor Spinnen hatte. Der neue Bildschirmschoner: lebensgroße Vogelspinnen! Weinkrampf am Schreibtisch.

...

[Wiesbadener Tagblatt 08/00](#)

## **Mobbing ist kein Einzelfall**

Seit fünf Jahren arbeitet ein Verein gegen psycho-sozialen Stress bär.-

Zunehmend geraten in unserer Gesellschaft ursprüngliche Zielsetzungen von Institutionen und Unternehmen ins Hintertreffen gegenüber dem Kampf um Macht und den Erhalt einer einmal erreichten Machtposition, bringt Lothar Drat, der seit drei Jahren Fortbildungen zur Mobbing-Prävention leitet, das Phänomen auf den Punkt.

Seit Dezember 1995 arbeitet der Diplom-Sozialpädagoge in der Beratung und Weiterbildung des „Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing“(VPSM). Neben der Beratung für Betroffene von Mobbingprozessen bietet der VPSM, der bis auf Drat als einzige hauptamtliche Kraft,

ausschließlich mit ehrenamtlichen Mitarbeitern und Honorarkräften arbeitet, Selbsthilfegruppen, Seminare und berufsbegleitende Weiterbildungen zum Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbing-Berater an.

„Das Ziel und notwendig“, so Lothar Drat, der trotz seiner Drei-Viertel-Stelle dem VPSM voll und ganz zur Verfügung steht, „ist die Einrichtung von mindestens drei ... Vollzeitstellen.“ Doch um den Standard zu sichern, benötigt der Verein erst einmal eine breitere finanzielle Basis. Bislang müssen von Mobbing Betroffene einen Eigenanteil von ca. 40 Prozent der kalkulatorischen Selbstkosten tragen. ... sei dieser Betrag doch für Geringverdiener oder allein Erziehende „entschieden zu hoch“. „Unser Wunsch und fester Wille ist es, den Eigenanteil auf 35 beziehungsweise 27 Mark zu senken“, so Drat. Allerdings fehlt es hierzu noch an Förderern.

Auch wäre es wichtig, das gesellschaftliche Problem, das Mobbing darstellt, viel offensiver der Öffentlichkeit zu vermitteln. Doch auch das ist nicht ohne neue Förderer möglich, die mit einem regelmäßigen finanziellen Beitrag auch einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten bereit sind.

Neben dem in jedem Fall unakzeptablen hohen“ betriebs- und volks- sowie gesamtgesellschaftlichen Kostenfaktoren von Mobbing, erinnert Drat an Prof.Dr.Dr. Heinz Leymanns Einschätzung, „dass in nicht unerheblichen Bereichen gesellschaftlicher Realität der Kampf um Macht sogar vor der

institutionellen Zielsetzung steht." „Das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden, auf der einen Seite, und fehlende Bereitschaft zum Dialog, auf der anderen, so Lothar Drat, breiten sich zusehends aus. Nach Leymann, der einer der Spezialisten auf diesem Gebiet ist, unterbleibe „in nicht wenigen Fällen deswegen die betriebliche Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, weil noch nicht einmal die Maxime Profitmaximierung die Szenerie beherrscht."

Früher gültige und, wie Drat betont, „unverzichtbare Werte" wie Respekt, Achtung, Solidarität und Zivilcourage werden zunehmend von „heiligen systemtragenden Werten wie Erfolg Stärke und Überlegenheit ersetzt".

In einem Klima, das dem gegenwärtigen Zeitgeist folgend „the best of breed" propagiert und damit den „Kampf ums eigene wirtschaftliche Überleben" schürt, ist die Hemmschwelle erschreckend gesunken. Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren wie partnerschaftliches Verhalten springen über die Klinge, der Killerinstinkt wird angeregt.

Phänomene wie „bum out", innere Kündigung und Mobbing - also psychische Gewalt, die eine noch so stabile Persönlichkeit zerstören können - finden zunehmend Verbreitung. So ist Mobbing - das kristallisiert sich klar heraus, „kein individuelles Schicksal, sondern ein strukturelles Problem, dem offensiv begegnet werden muss". Denn, so Lothar Drat, „die steigende Mobbing-Problematik fordert uns nicht nur wirtschaftlich, sondern auch ethisch-

moralisch und somit politisch heraus".

Informationen unter Telefon 54 17 37

Gesundheit 09/00

FEHLT NOCH!

[Apotheken-Umschau 09/00](#)

**P**roblem Mobbing

**Lösung: Konflikte sofort und direkt ansprechen**

Gewerke-Studien zeigen: 1,5 der 35 Millionen Beschäftigten in Deutschland waren schon einmal Ziel einer Mobbing-Attacke. Die Apotheken Umschau fragte Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing, wie sich Mobbing-Opfer wehren können.

**Was ist eigentlich Mobbing?**

Streit und Konflikte unter Kollegen sind normal. Mobbing läuft jedoch zielgerichtet, systematisch und über einen längeren Zeitraum ab, um das Opfer durch Intrigen, Gerüchte, Anfeindungen und Verleumdungen zunehmend in die unterlegene Position zu bringen.

**Unter welchen Bedingungen tritt Mobbing am häufigsten auf?**

In schlechtem Arbeitsklima, bei ungesundem Leistungsdruck und Konkurrenzdenken treten erfahrungsgemäß mehr Fälle von Mobbing auf. Auch Distress, also negativer Stress, ist ein idealer Nährboden.

### **Welche Folgen hat Mobbing?**

Die meisten Opfer entwickeln psychosomatische Beschwerden, von Magen- und Konzentrationsproblemen, über Selbstzweifel und Erschöpfung bis hin zu Ängsten, Alpträumen und Selbstmordgedanken. Zehn Prozent der Betroffenen erkranken sogar so schwer, dass sie nicht mehr in der Lage sind, im Arbeitsmarkt zu bestehen.

Mobbing ist deshalb auch ein betriebswirtschaftlicher Faktor. Die geschätzten jährlichen Kosten, die durch Mobbing entstehen, belaufen sich auf mehrere Milliarden Mark.

### **Wer wird gemobbt?**

Meistens sind Menschen betroffen, die von sich behaupten, dagegen immun zu sein. Ihre typischen Sätze lauten: „Ich habe noch nie eine Schlacht verloren.“ „Das würde mich nie treffen.“ Die drei Berufsfelder, in denen Mobbing unserer Erfahrung nach am häufigsten vorkommt, sind der öffentliche Dienst, Krankenhäuser und Kliniken sowie der soziale Bereich. Im Schnitt trifft es im Verlauf von 35 Berufsjahren jeden Vierten einmal.

## **Was raten sie den Opfern?**

Am besten sprechen sie den Initiator einer Mobbing-Kampagne so früh wie möglich direkt an. „Was hast du gegen mich?“ Verändert das sachliche Gespräch die Situation nicht, zum Vorgesetzten oder zum Betriebsrat gehen. Nützlich ist jede Schikane und Stichelei zu protokollieren. Außerdem sollten Opfer Kontakt zu einer der vielen speziellen Beratungsstellen aufnehmen. Ein unabhängiger Dritter kann die Situation oft besser beurteilen und allen Beteiligten entsprechende Hilfe anbieten. Dort erfährt man auch Adressen von Psychologen und Anwälten, die auf Mobbing-Fälle spezialisiert sind.

[Handelsblatt 12/00](#)

## **Arbeitsrecht**

Der Arbeitgeber hat auf das Wohl und Wehe der Arbeitnehmer Rücksicht nehmen, er muss den Arbeitnehmer auch vor Gefahren psychischer Art schützen. Insoweit besteht ein Anspruch auf Schutz vor systematischen Anfeindungen und vor schikanösem Verhalten durch Kollegen oder Vorgesetzte, wobei der Arbeitgeber sich auch das Verhalten solcher Personen zurechnen lassen muss, die in seinem Namen handeln

(LAG Niedersachsen 16a Sa 1391/99 v. 3.5.2000)

[Apotheken-Umschau 01/01](#)

## **Mobbing- Millionen leiden am Arbeitsplatz**

Die Zahl ist alarmierend: Jeder fünfte Berufstätige fühlt sich gemobbt oder wurde bereits Opfer einer solchen Attacke. Das ergab eine Umfrage der Apotheken Umschau. Der Psychoterror hinterlässt oft seelische Wunden und massive gesundheitliche Störungen. Was sind die Ursachen? Welchen Schutz gibt es?

Sabine Kistler hat durch jahrelanges Mobbing so ziemlich alles verloren, was ihr wichtig war, ihren Traumjob als Kindergartenleiterin, Freunde und Bekannte.

Heute hat die 55-Jährige wieder eine Perspektive. Sie hat einen Schlusstrich gezogen und eine Ausbildung zur Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberaterin fast abgeschlossen.

Aber die zurückliegenden Jahre waren die Hölle“, erzählt sie. Die Mobbingattacken kamen für sie aus heiterem Himmel: Jahrelang leitete sie erfolgreich den katholischen Kindergarten in ihrer Kolleginnen. Alles lief perfekt. Bis zu dem Zeitpunkt, als ein neuer Pfarrer die Gemeinde übernahm, der die Leitung des Kindergartens als eine seiner wichtigsten Aufgaben betrachtete. Nach einiger Zeit begann er hinter ihrem Rücken Einzelgespräche mit ihren Mitarbeiterinnen zu führen. Das machte sie hellhörig, aber dass sich da was zusammenbraute, war ihr damals noch nicht klar.

„Richtig los ging es vor vier Jahren“, erinnert sich die ehemalige Kindergartenleiterin.

„Als ich von einer einwöchigen Fortbildung zurückkam, zu der man mich schickte, reagierten meine

Mitarbeiterinnen verschoben. ... ich erntete nur Grinsen“, beschreibt Sabine Kistler den Beginn des jahrelangen Psychoterrors der nun folgte. Sabine Kistler wurde von den ehemals netten Kolleginnen angeschwiegen, ausgegrenzt und systematisch ins Abseits gestellt. Alle Versuche, das gute Verhältnis wieder herzustellen, prallen an einer Mauer des Schweigens ab. Schließlich beschwerte sie sich bei ihrem „Chef“, genau jenem Pfarrer, von dem sie heute weiß, dass er wohl der Drahtzieher war. Das Ergebnis der Beschwerde: Jeden Freitag fand ein Gespräch in einem sogenannten Schlichtungsausschuss statt. „Jeden Freitag haben sie mich da so fertig gemacht, dass das Wochenende erledigt war. Ich wurde als jemand hingestellt, der nicht ganz richtig tickt, jedenfalls nicht fähig ist, einen Kindergarten zu führen“, erinnert sich Sabine Kistler an die wohl schrecklichste Zeit in ihrem Leben. „ Ich bin jeden Tag weinend nach Hause gefahren, war abends zu nichts mehr fähig. Ich war soweit, dass ich selbst schon fast glaubte, verrückt zu sein.“

Sabine Kistler ist kein Einzelfall. Mobbing ist zur Volksseuche geworden. Millionen Menschen treibt der subtile Psychoterror in deutschen Betrieben und Amtsstuben, Krankenhäusern und Schulen an den Rand der Verzweiflung. Sie werden von Kollegen systematisch gehänselt, ausgegrenzt, bei Vorgesetzten angeschwärzt oder gar von diesen selbst schikaniert und gedemütigt. Studien zeigen, dass das Mobbingrisiko in eigenen Branchen besonders hoch ist: im Gesundheits- und Sozialwesen. Im Bereich Erziehung und Unterricht und in der öffentlichen Verwaltung.

Immer häufiger sind auch Führungskräfte betroffen. Sie machen mittlerweile 16% der Opfer aus...

Woran liegt es, was sind die Gründe, dass so für so viele Menschen der Arbeitsplatz zur Hölle wird? Dass die wirtschaftliche Situation und der schärfer werdende Kampf um die Arbeitsplätze zu einer Entsolidarisierung und zur Verrohung der Sitten führt hält

Prof. Zapf (*ohne weitere Begründung bis ins Jahr 2006*) für falsch. Er sieht (*allerdings auch zurecht*) eine der Ursachen, eher in sich ständig ändernden Managementkonzepten, mit der Unternehmen auf die schnell fortschreitende Globalisierung reagieren. ... unklare Aufgaben und Ziele sind idealer Nährboden für Konflikte und erhöhen die Mobbing-Wahrscheinlichkeit.

Mögliche Ursachen liegen zudem in der Persönlichkeit der Beteiligten. Ein cholerischer Vorgesetzter, ein Chef, der ständig Angst um seine Position hat, sorgt automatisch für Konflikte „Oft trägt aber auch das Verhalten der Opfer dazu bei, dass es zu Mobbing kommt“, erklärt Prof. Zapf. „Wer Konflikte partout vermeiden möchte, sie erst sehr spät bemerkt und sich nur schwer in andere hineinfinden kann, läuft größere Gefahr, gemobbt zu werden“.

Untersuchungen zeigen, dass es oft auch Menschen trifft, die sehr leistungsorientiert sind, die viel von sich und anderen fordern. Wie der gehasste Streber in der Klasse gerät so ein Mensch eher in eine Außenseiterposition, weil sich die Gruppe ständig nach dessen Hochleistungen bewertet sieht und latent den Vorwurf fühlt, nicht gut oder viel zu wenig arbeiten, ..

Nach dem Zusammenbruch suchte sie sich Hilfe bei einer Organisation für Mobbing- Opfer.

Die Experten führten nochmals diverse Schlichtungsgespräche ...und rieten ihr ... schließlich, einem Auflösungsvertrag zuzustimmen. „Es war schwer, der Kindergarten war lange Zeit mein Leben“ erzählt Sabine Kistler, „aber eine andere Lösung gab es nicht, und durch die Ausbildung zur Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberaterin habe ich jetzt ja wieder eine neue Perspektive, die mir Spaß macht“.

Was tun, wenn des Mobben nicht aufhört?

Wenn über Monate oder gar Jahre gemobbt wird, greifen die üblichen Konfliktlösungs- Strategien meist nicht mehr.

Holen Sie sich Hilfe bei Experten. Überlegen Sie, ob sich der Kampf gegen die Mobbing- Attacken lohnt. Haben Sie wirklich eine Chance zu gewinnen? Wie viele Kraftreserven haben Sie noch? Warten Sie nicht zu lange mit einer Entscheidung. Schwer angeschlagen lassen sich einschneidende Schritte schwerer bewältigen. Letzter Ausweg: Räumen Sie das Feld, auch wenn es Ihnen ungerecht erscheinen mag. Loten Sie Ihre Möglichkeiten aus- Wechsel in eine andere Abteilung, eine neue Firma oder gar ein völliger beruflicher Neuanfang.

Hier bekommen Sie Rat und Hilfe:

Viele Organisationen z.B. Gewerkschaften und Krankenkassen, bieten Anti- Mobbing- Seminare an. Hilfe und Infos gibt es zudem bei: VPSM, Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.

Heilberufe 04/01

FEHLT NOCH!

[TZ - Gesundheitsmagazin 05/01](#)

## **Dicke Luft am Arbeitsplatz macht krank**

Seit etwa zehn Jahren gibt es für Psychoterror, Intrigen und Schikanen durch Kollegen einen Fachausdruck: Mobbing. Anpöbeleien, Bosheiten und unkollegiales Verhalten finden aber nicht nur am Arbeitsplatz statt. Jede Schulklasse hat ihre Außenseiter, die gehänselt werden – auch eine Form von Mobbing. Sicher ist, dass ein „Gemobbter unter dieser Situation erheblich leidet und auf Dauer die Gesundheit Schaden nimmt – sowohl körperlich als auch seelisch. Das fanden US-Forscher in einer Studie mit rund 21 000 Krankenschwestern heraus: Anfängliches Unwohlsein wächst zu Schlafstörungen, schmerzhaften Muskelverspannungen und Depressionen – in schlimmen Fällen endet die Kollegen-Häme für die Opfer in dauernder Krankschreibung bis hin zur Frührente.

Wenn Konflikte systematisch und über einen längeren Zeitraum provoziert werden, sollten Sie schnell reagieren. Suchen Sie Verbündete: Halten Sie gezielt Ausschau nach Sympathien in der Firma. Aber auch der Partner oder Freunde außerhalb des Arbeitsumfeldes können helfen. Als Außenstehende sind Sie oft objektiver und können Hinweise geben, ob ihre Wahrnehmung Sie womöglich getäuscht hat.

Männer und Frauen mobben gleich gerne, allerdings auf unterschiedliche Weise: Weibliche Mobber bevorzugen es zum Beispiel, andere lächerlich zu machen und sprechen schlecht hinter ihrem Rücken über sie. Sie kritisieren permanent die Arbeit der Mobbing-Opfer, verbreiten Gerüchte und machen diffuse Andeutungen.

Männliche Mobber gehen eher so vor Sie lassen andere auflaufen, ignorieren sie oder sprechen nicht mehr mit ihnen. *Ist dies wirklich typisch männlich?* Schlimmstenfalls wird gedroht und Druck ausgeübt. Typisch sind auch Angriffe auf persönliche Einstellungen oder sie fallen dem anderen permanent ins Wort. *Hier würde wohl eine tiefere Betrachtung einiges korrigieren (L.Drat)*

Hier finden Sie Hilfe:

Beratungsstelle der Arbeitsgemeinschaft „No Mobbing“  
in Hamburg,  
Tel. 040 - 20 23 02 09

Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.  
in Wiesbaden,  
Tel. 0611 – 54 17 37

[FVW-International 08/01](#)

**Bossing-wenn der Chef mobbt**

**Mobbing am Arbeitsplatz ist ein weit verbreitetes Problem – nicht nur unter Kollegen. Auch Chefs können Mitarbeiter drangsalieren. Dann liegt ein typischer Fall von Bossing vor.**

(von Margret Uhle)

Seit Monaten leidet Expedientin Silke F. (38) unter Schlafstörungen, oft schmerzendes Herz und ... Der Hausarzt bescheinigte ihr ein „psychovegetatives Erschöpfungssyndrom“. Der Grund: erhebliche Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz. Und zwar nicht mit den Kollegen, sondern mit dem Chef – ein typischer Fall von Bossing. Denn Silkes Chef hat gerade sie als Sündenbock ausgeguckt, er mag seine stellvertretende Büroleiterin nicht, will sie so dazu bringen, zu kündigen. ...

Drangsalieren Chefs ihre Mitarbeiter, sprechen Forscher von Bossing – einer sehr deutschen Mobbing-Variante. Sie ist eine Folge der hier zu Lande nach wie vor stark ausgeprägten Hierarchien ... Kommt ein Chef nicht mit seinen Mitarbeitern zurecht, wird versucht, diesen rauszuekeln, um die Abfindung zu sparen. Ein Phänomen, das gar nicht mal selten vorkommt: ...

Dabei verursacht Mobbing oder Bossing nicht nur individuelles Leid, sondern ist für Betroffene und Krankenkassen gleichermaßen teuer. Für die Behandlung von Depressionen, Hörsturz, Nervenzusammenbrüchen müssen die Kassen pro Mobbing-Opfer ... (?) DM aufbringen. Längere Krankschreibungen kosten eine Betrieb ... In Managementpositionen bei größeren Firmen

summieren sich die Kosten nach Berechnung der AOK auf 300.000 DM und mehr. Warum mobben Chefs systematisch Untergebene? Stressforscher Dieter Zapf von der Uni Frankfurt sieht die Hauptursache „bei Führungskräften, die unter Qualifikations- und Persönlichkeitsproblemen leiden“.

Hinter dem übermäßigen Verlangen nach Macht und Anerkennung verbergen sich oft unbewältigte Konflikte. Häufig wollen sich diese Männer und Frauen im Beruf verbissen

die Anerkennung holen, die sie nicht im Privatleben bekommen. Soziale Kompetenz als Voraussetzung für eine Führungsposition ist bei ihnen so gut wie nicht gefragt. Persönliche Macken hat zwar jeder von uns. Chefs können sie aber besonders gut ausleben.

Gerade der narzisstische und ichbezogene Vorgesetzte versucht, eigene Minderwertigkeitskonflikte durch ein übertriebenes Verlangen nach Bewunderung und Anerkennung zu kompensieren.

Die meisten Mobbing-Opfer sind dabei keineswegs Drückeberger und Faulpelze.

„Typische Bossing-Opfer identifizieren sich mit dem Betrieb, sie sind meist besonders fleißig, kreativ und loyal. Wegen ihrer Leistungen wiegen sie sich oft in Sicherheit und haben von daher keine Antennen für sich, unterschwellig aus verschiedenen Gründen anbahnende Konflikte“, so Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden. Viele Chefs fühlen sich gerade von solchen Mitarbeitern bedroht. Von Kollegen ist bei Bossing kaum Hilfe zu erwarten. Sie schlagen sich gern auf die Seite der Vorgesetzten. Für die Opfer heißt es dann „Hilf dir selbst, sonst hilft dir keiner“.

Das Angebot ihres Arztes, sie Krankzuschreiben,

lehnte Silke F. zunächst allerdings vehement ab. „Das würde meinem Peiniger so passen, dann hätte er Oberwasser.“

Lothar Drat ist da anderer Meinung: „Wer wochen- oder monatelang regelmäßig schikaniert wird und daher ... Beschwerden hat, ist eindeutig Opfer einer Mobbing- oder Bossing-Kampagne und braucht meist Hilfe. Es ist selten, dass ein Betroffener in diesem Stadium wieder ins alte Betriebsumfeld integriert werden kann. Er sollte nach Möglichkeit die Abteilung oder gleich den Betrieb wechseln. Unnötiges Durchhalten schadet da nur der Gesundheit.“

Als einziger Ausweg bleibt oft der Firmenwechsel. In diesem Stadium muss unbedingt mit dem Arbeitgeber verhandelt werden. Denn nun kommt es auf die Bedingungen an, zu denen jemand ein Unternehmen verlässt. Drat: „Wichtig ist eine Lösung zu finden, mit der alle leben können. Hier heißt es Vernunft walten zu lassen, einen Kompromiss auszuhandeln, um den Gang zum Gericht zu vermeiden.“ Mobbing-Berater können zu diesem Zeitpunkt beide Seiten wirksam unterstützen. Nicht nur Gemobbte können sie anfordern, sondern auch die Bosse. Drat: „Eine Stunde Beratung und Vermittlung zwischen den Parteien kostet den Chef 94 DM.“ Mobbing-Betroffene erhalten die Hilfe billiger. Sie zahlen pro Stunde lediglich 68 DM. (...)

(fvw)

*Rat und Hilfe*

**Das Mobbing-Telefon der AOK: 040/20230209**

Wer in seiner Nähe eine Beratungsstelle, einen Psychologen oder Anwalt sucht oder Info-Material bestellen will, kann sich an folgende Adresse wenden:

**Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing  
Kemmelweg 10  
65191 Wiesbaden**

**0611/541737 und 9570381**

[Handelsblatt 02/02](#)

**Zielscheibe Mitarbeiter**

**Um keine Abfindung zu bezahlen,  
mobben Vorgesetzte ihre Mitarbeiter aus dem  
Unternehmen.**

**Dass sie sich damit selber schaden, dämmert  
ihnen nur langsam.**

**Wie sie beim Personalabbau fair bleiben können,  
müssen viele von ihnen erst lernen.**

Von Eva Engelken

„Wenn du mal eine Mitarbeiterin loswerden willst, musst du sie ständig kritisieren und überfordern. Irgendwann geht sie dann von

selbst, oder sie macht so viele Fehler, dass du ihr kündigen kannst.“ Gleich an Stephanie Prells erstem Arbeitstag als Personalreferentin machte ihr der Abteilungschef klar, wie der Hase läuft. Die 31jährige nahm ihn nicht ernst – zumal das Software und Beratungsunternehmen aus NRW ständig einstellte, statt zu entlassen. Heute, 2 Jahre später, ist Prell schlauer – sie wurde selber von ihrem Chef aus dem Unternehmen rausgeekelt.

Von oben gemobbt wird häufig, wenn ein Unternehmen entlassen muss. „Steht etwas von Stellenabbau in den Zeitungen, klingen bei uns die Telefone“, sagt Lothar Drat, Sozialpädagoge der Mobbingberatung „Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing“. Bei ihm rufen Mitarbeiter sämtlicher Branchen an, in letzter Zeit besonders häufig ehemalige Bankangestellte. Ob Verkäufer oder Gruppenleiter, wer auf der Abschlusliste steht, ist vor Mobbing nicht gefeit ...

„Es gibt bei uns keine Kultur des Trennens“ stellt Thomas Böcker, Dipl. Psych. der Mobbingberatung Profile fest. „Dabei ginge es den Unternehmen besser, wenn sie sich auf faire Weise von ihren Mitarbeitern trennten.“ Würden sie von Anfang an mit offenen Karten spielen, wäre es für den Arbeitnehmer leichter, einen Aufhebungsvertrag zu akzeptieren. So aber klebe er am Vertrag, auch wenn die Lage für beide Seiten unerträglich geworden ist.

Auch in Prells Firma hätte es anders laufen können. Unter dem Motto „Fit for growth“ hatte das Softwareunternehmen eine

Unternehmensberatung engagiert. Schnell kam diese zu dem Schluss, dass Personal entlassen werden müsste, auch in Prells Abteilung. Statt dies offen zu kommunizieren, sprach ihr Vorgesetzter nur davon, einige aus der Personalabteilung zu versetzen. Die Personalreferentin hatte jedoch sofort das komische Gefühl, „dass er nicht die Wahrheit sagte“. Sie und ihre Kollegen vermuteten stattdessen, dass „in Wirklichkeit eine von uns würde gehen müssen“. Doch ganz sicher war sie sich nicht. „So beginnt Mobbing von oben“, sagt Böcker. Zuerst gäben die Chefs nur die halbe Wahrheit weiter, „ und dann knistert der Flurfunk“, erklärt der Berater. Für Prell begann ein Alptraum. Ihr Personalgespräch wurde überraschend vorgezogen und verlief nach ihrem Empfinden wie ein Tribunal. „Du fühlst dich dauernd zu unrecht kritisiert. Du rechtfertigst dich nämlich immer“, warf ihr der Geschäftsführer vor. Danach wagte die Personalreferentin es nicht mehr den Mund aufzumachen. Obendrein fiel Prells Zwischenzeugnis miserabel aus. Statt einer Gehaltserhöhung schlug ihr Chef ihr Seminare in Persönlichkeitsbildung vor. Ein Personalvermittler rief bei ihr an, um sie abzuwerben. Erst ein paar Tage vorher hatte ihr Vorgesetzter erklärt dies sei die beste Methode einen Mitarbeiter „rauszuloben“. „Ich ... übersah 2 Radarfallen“, erzählt sie. Den Aufhebungsvertrag, den ihr die Firma mittlerweile angeboten hatte, unterschrieb sie trotzdem nicht: „Den Gefallen tue ich denen nicht“, dachte sie sich. Keine ungewöhnliche Reaktion: Den Job aufzugeben kommt vielen Mobbing-Opfern einem Gesichtsverlust gleich. Mit ihrer

Mobbingmethode hatten Prells Vorgesetzte das Gegenteil von dem erreicht was sie ursprünglich wollte.

... Eine Firma, die derartige Methoden duldet oder sogar einsetzt, habe es auf die Dauer schwer neue Leute zu finden. Ein Umdenken finde trotzdem erst langsam den Weg in die Köpfe der Verantwortlichen.

### **Mobbingberatungen für Führungskräfte:**

[www.VPSM.de](http://www.VPSM.de)

und Betriebskrankenkasse:

[www.bkk.de](http://www.bkk.de)

[Der Tagesspiegel 03/02](#)

### **Arbeitsmarkt**

**Wenn die Kündigung nicht klappt, wird gemobbt  
Was Beschäftigte gegen Psychoterror am  
Arbeitsplatz tun können**

*Till Hoppe*

Als Betriebsrat war Konrad Z. seinem Arbeitgeber häufig auf den Schlipps getreten. Die Konsequenz: Der unbequeme Angestellte wurde gefeuert. ...

Konrad Z. ist ein Mobbing-Opfer. Vergleichbares erlebt jeder vierte in seinem Berufsleben. Die Folgen sind häufig fatal.

20 bis 25 Prozent aller Selbstmorde würden durch

Mobbing verursacht, erklärt Albrecht Schott vom Berliner Bündnis gegen Mobbing (Einschub: *nach den bisherigen Untersuchungen hat jeder 6. Suizidversuch einen Hintergrund dieser Art / siehe Prof. Dr. Dr. Heinz Leymann*) . Und selbst wenn es nicht zum Äußersten komme, seien die Folgen des Psychoterrors fast immer gravierend. Die Opfer würden von Selbstzweifeln geplagt, bis hin zu schweren Depressionen. Dabei trifft es keineswegs immer die Schwachen. Im Gegenteil: Gemobbt würden besonders die Leistungsfähigen, erzählt Lothar Drat, Vorsitzender des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM) in Wiesbaden. "Die Hauptursache für den Terror ist Neid." Auch Chefs würden mobben, wenn sie ihre Position durch einen fähigen Untergebenen gefährdet sehen. Oder - wie im Fall Konrad Z. - um missliebige Mitarbeiter trotz Kündigungsschutzes loszuwerden. Drat berichtet sogar von Mobbing-Seminaren für Führungskräfte von Firmen, die Arbeitsplätze abbauen müssten.

Der Sozialpädagoge kümmert sich mit seinen Mitarbeitern - Ärzten, Psychologen und Rechtsanwälten - um diejenigen, die sich entschlossen haben, gegen ihre Peiniger vorzugehen. Was rät er seinen Klienten? "Es gibt keine Patentrezepte", sagt Drat.

Gleich mit dem Rechtsanwalt zu drohen, führe oft zu einer unnötigen Verhärtung der Fronten. Zudem seien die Gemeinheiten fast immer schwer zu beweisen. Stattdessen

sei es besser, frühzeitig mit Vertrauten über die möglichen Gründe zu sprechen und Auswege zu suchen. "Es kann auch sehr sinnvoll sein, offen auf den Mobber zuzugehen", rät Drat. Klappt das nicht, sollte man schnell kompetente Hilfe holen.

Die zu finden, ist aber häufig nicht einfach.  
Anlaufstellen mit umfassenden Hilfsangeboten -  
psychologischen, medizinischen und juristischen -  
sind besonders in Ostdeutschland noch dünn gesät,  
klagt Drat. Um Mobbing-Opfer bei der Suche zu  
unterstützen, gibt der VPSM einen Wegweiser heraus.  
...

(Veränderungen, Einschübe, Kommentare in Kursiv,  
Weglassungen: ... )

[BILD 03/02](#)

## **Erste Klinik für Mobbing-Opfer**

**Üble Nachrede, Ausgrenzung im Job:  
Schon mehr als 1,5 Millionen Deutsche  
leiden darunter. Jetzt zahlt die Kasse  
eine Therapie**

Von Stephanie Grix

Mobbing. Über 1,5 Millionen Menschen leiden  
darunter. 400 bis 600 im Jahr verzweifeln so  
sehr an den Schikanen, denen sie sich am  
Arbeitsplatz  
ausgesetzt fühlen, dass sie sich das Leben  
nehmen.

„Vor fünf Jahren dachte ich noch, die suchen  
alle nur einen Dummen, dem sie  
die Schuld für ihre eigene Unfähigkeit geben  
können“, erinnert sich Joseph Schwickerath

(49), Leitender Psychologe der Klinik Berus. Doch die Zahl derer die ähnliche Erlebnisse und Beschwerden schilderten wurde immer größer. „Da habe ich begriffen, dass wir das Phänomen ernst nehmen müssen.“ Inzwischen wurden 200 Mobbing-Opfer in Saarbrücken behandelt, die Kassen zahlen (auf dem Krankenschein steht etwa: „Reaktive Depression bei Arbeitsplatzkonflikten“) drei von vier Patienten können danach wieder arbeiten.

Heinz war Projektleiter in der Elektrobranche. Mit 58 wurde er seinem Unternehmen zu alt und zu teuer. Sie kappten ihm die Verantwortung, nahmen ihm den Dienstwagen weg. Monatelang kämpfte der Mann um sein Ansehen – ohne Erfolg. Daraufhin bekam er starke Depressionen, eine Gastritis, Herzprobleme. Die Psychologen fingen ihn auf: Wir haben gemeinsam eine Erfolgskuchen gemalt, der das Berufsleben des Patienten darstellt“, so Joseph Schwickerath. „Die Aufteilung zeigte deutlich, das 90 % seines Berufslebens ausgesprochen erfolgreich waren und nur die letzten 10 % einen Knacks hatten. Das gab ihm ein gutes Gefühl – und die Möglichkeit, über einen Rückzug ins Privatleben nachzudenken.“ Eine finanzielle Absicherung war da. Heinz fühlte sich wieder stark wie Napoleon. ...

„Die Patienten lernen zunächst, Abstand zu gewinnen und hinter die Kulissen zu schauen“, erklärt Schwickerath. Sie müssen begreifen was schief gelaufen ist und was sie selbst falsch gemacht haben.: War ich zu blind? Zu ehrgeizig?

Denn jedes Mobbing-Opfer trägt eine Portion Eigenschuld. Jedes. Das zu erkennen ist Bestandteil der Therapie. (*Einschub: Wenn dies richtig wiedergegeben / zitiert war - sollte es ernsthaft diskutiert und in Frage gestellt werden / es deckt sich nicht mit unseren Erfahrungen un den Forschungsergebnissen*) Es folgen Rollenspiele in der Gruppe: Einer, der sich schwer tut, Kontakt aufzunehmen, muss genau das tun. Jeder soll für sich eine Perspektive entwickeln. Immer mit dem Ziel, zurückzugehen in die Arbeitswelt. Nicht zwingend in denselben Job, aber wieder was tun. ...

Gerichtsurteile, die Hoffnung machen:

Gut zu wissen: Beim LAG Rheinland-Pfalz wurde einem Bankvorstand 7500 € Schmerzensgeld zugesprochen (AZ: 6 Sa 415/01) weil der Arbeitgeber die Schikanen durch Vorgesetzte nicht verhindert hat. „Systematischer Psycho-Terror“ – so urteilten die Richter beim LAG Thüringen: In einer Sparkasse wurde nicht nur die Menschenwürde eines Angestellten verletzt sondern „in einer Grenze zu strafbaren Körperverletzung berührenden Weise auch seine seelische und körperliche Gesundheit.“ Urteil: Androhung von 25000 € Ordnungsgeld bei weiterem Mobbing (AZ: 5 Sa 403/2000)

„Es gibt keinen 100 % Schutz gegen Mobbing“, weiß Lothar Drat (48), Geschäftsführer vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. (VPSM) in Wiesbaden. Nur ein paar

Faustregeln:

1. Nicht jedem Konflikt Mobbing unterstellen – Lage sauber prüfen
2. Freunden, Familie die Situation nüchtern schildern, Rat einholen
3. Sich fragen: Was kann sich durch eigenes Verhalten ändern
4. Hilfe bei Kontaktstellen mit med. und jur. Kompetenzen suchen:

[www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

[Idsteiner Zeitung 03/02](#)

## **Mobbing-Opfer wehren sich**

### **Selbsthilfe-Gruppe in Wiesbaden und internationaler Fachverband**

Von Andrea Springer

Sie sind betroffen und sie wollen sich zur Wehr setzen: Seit Anfang diesen Jahres etabliert sich in der Beratungsstelle „Balance“ des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM) eine Selbsthilfe Gruppe. Einmal im Monat treffen sich hier Menschen, die sich dem zermürbenden Prozess im Arbeitsleben

ausgesetzt sehen, den wir gemeinhin als Mobbing kennen.

Die systematischen und kontinuierlichen Schikanen, die Attacken von Kollegen oder Chefs auf das Selbstwertgefühl haben zum Ziel, den Betroffenen aus der betrieblichen Gemeinschaft auszusondern. Seit sechs Jahren arbeiten der Verein und Sozialpädagoge Lothar Drat in der Beratungsstelle „Balance“ gegen dieses sich immer mehr ausweitende Syndrom. Psychische, psychosomatische und körperliche Erkrankungen bei gemobbten, sogar posttraumatische Störungen, bis hin zu generellen Angststörungen werden diagnostiziert. Diese Veränderungen durch den Psychoterror hat gesellschaftliche wie betriebswirtschaftliche Folgen. Nicht nur, dass durch Mobbing „beträchtliche Mehrkosten“ zu Lasten der Versicherungsträger und Steuerzahler verursacht werden.

In bedrohlicher Weise, nimmt Drat die gesellschaftliche Dimension in den Blick, nehme auch die „Verrohung im zwischenmenschlichen Umgang“ zu. Natürlich

könne eine Selbsthilfe-Gruppe kein Ersatz für professionelle Beratung bieten.

Doch diese stellt der Verein sicher, der auch Schlichtungen, Vermittlung und Mediation bei Konflikten am Arbeitsplatz übernimmt, sowie Schulungen und Weiterbildung zum Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberater anbietet.

Allerdings kann die Gruppe als „Hafen“ angesehen werden, in dem Betroffene auf „Verständnis stoßen, ernst genommen und gestützt werden“, so Ursula Näf.

Näf, die für die Bernische Beratungsstelle für Mobbingfragen (BBSM) die Selbsthilfe koordiniert, kam soeben mit dem VPSM, dem Netzwerk der Selbsthilfe-Gruppen und den Vertretern der Mobbingberatungsstellen Bautzen, Kassel, Stuttgart sowie des Präsidiums der Schweizer Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing / Zürich, um auf Initiative von Lothar Drat den Fachverbund der unabhängigen Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatungsstellen Schweiz / Deutschland (FASD) zu gründen. Dieser lose – ohne hierarchische Strukturen funktionierende Zusammenschluss der Mobbingberatungsstellen soll, auf „Respekt, Achtung, Solidarität und Zivilcourage“ gründend, eine wirkungsvolle Bewegung gegen unnötigen psychosozialen Stress und Mobbing in Gang bringen. Wie die körperliche Gewalt, so müsse auch seelische Gewalt in das Arbeits- und Strafrecht aufgenommen werden.

Gleichzeitig bietet ein Fachverbund den Krankenversicherern einen konkreten Ansprechpartner. In den Selbsthilfe-Gruppen finden Menschen Begleitung die (solange der Prozess noch überschaubar ist) versuchen, den Kreislauf zu durchbrechen, bevor es zu den unterschwellig schwelenden Zermürbungsprozessen kommt. Ebenso helfe die Erfahrung Gleichbetroffener, die verkrusteten Muster zu durchbrechen, eventuell auch einen Neuanfang zu wagen.

Die Wiesbadener Beratungsstelle für Menschen, die psychischer Gewalt am Arbeitsplatz ausgesetzt sind und davon zermürbt werden, stützt sich auf die Kompetenz von Dipl. Soziologen, einer Fachanwältin für Arbeitsrecht, einer Dipl. Psychologin und einem Psychotherapeuten als Supervisor, um den häufig tödlich endenden Prozess des Mobbing zu beenden.

„Lange ignorierte, geduldete oder sogar geförderte“ Konflikte, fasst Lothar Drat zusammen, stehen häufig hinter diesen indirekten Attacken, die in einer Gesellschaft prächtig gedeihen, weil diese zunehmend den Ellenbogen nicht nur zeigt, sondern auch einsetzt.

**Kontakt:**

**Treffen der Selbsthilfe-Gruppe: Jeden ersten Mittwoch im Monat, nächstes Treffen am 6.3.02, 18:00 – 20:00 Uhr**

**Beratungsstelle „Balance“ des Vereins gegenpsychosozialen Stress und Mobbing  
Aukammallee 19  
65191 Wiesbaden**

**Telefonnummer: 0611-95 70 381**

**weitere Infos auch im Internet unter:**

**[http//www.VPSM.de](http://www.VPSM.de)**

## [Bio 09/02](#)

### Guter Rat bei Mobbing

Ein scharfer Wind bläst heute vielen Beschäftigten ins Gesicht, und dies oft genug vom Schreibtisch oder der Werkbank nebenan. Mobbing kommt unter Müllmännern wie Managern vor, bei Politikern und Polieren, auch Frauen sind in dieser Hinsicht nicht unbedingt Unschuldslämmer (wohl aber häufig die Opfer).

Insgesamt sehen sich etwa 1,5 Millionen Arbeitnehmer Tag für Tag mit Mobbing konfrontiert – und manche glauben dem Problem nur noch durch Selbstmord entrinnen zu können. Wer betroffen ist, braucht daher eher konkreten Rat als spitzfindige Deutungen. Den erhält man inzwischen ohne Umschweife bei einer Vielzahl von Initiativen. Informationen erhalten Sie bei:

**VPSM – Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing**, Lothar Drat,  
Kemmelweg 10, 65191 Wiesbaden, Tel. 0611-541737, Internet: [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

## [Silenzium 12/02](#)

### **Weihnachtsausgabe 2002**

### **Dokumentation: Mobbing – die unsichtbare Wand**

## **Über den alltäglichen und immer härteren Kampf am Arbeitsplatz**

*Von Florian Brinkmann , Judith Jaciby und Steve Preißel*

Wir befinden uns an Ihrem Arbeitsplatz. Vorausgesetzt Sie haben einen. Ein Büro mit Computer und Schreibtisch vielleicht. Oder eine Werkshalle mit großen Maschinen. Nehmen wir an, Sie wollen Ihre Arbeit gut machen, handeln gewissenhaft und im Sinne der Firma. Vielleicht sind Sie sogar neu dazugekommen oder unerwartet eine kleine Sprosse auf der Karriereleiter hochgeklettert. Und trotzdem spüren Sie immer wieder diese kalten Blicke im Nacken.

Unter Teamarbeit verstehen Ihre Kollegen mehr oder weniger heimliches Tuscheln – mit dem unangenehmen Unterschied, dass nicht mit Ihnen, sondern über Sie gelästert wird. Es ist ganz zufällig immer jemand zur Stelle, wenn ausgerechnet bei Ihnen das Haar in der Suppe gefunden werden kann. Vorgesetzte übertragen Ihnen plötzlich immer weniger Verantwortung, stattdessen stapelt sich auf Ihrem Schreibtisch langweilige Handlanger-Arbeit. Kollegen fangen jedes Mal erst wieder an zu sprechen, wenn Sie den Raum verlassen haben. Ihr Chef spricht überhaupt nicht mit Ihnen. Und wenn wir mal ehrlich sind, Sie haben inzwischen schon ein ungutes Gefühl, wenn Sie morgens aus dem Haus gehen. Können nachts nicht mehr richtig

schlafen, weil Sie spüren, dass irgendetwas gewaltig schief läuft.

Sind sogar vielleicht schon ein bisschen krank davon.

Was ist mit Ihnen los?

Sind Sie ein so genanntes Mobbing-Opfer?

So traurig es auch klingt, deutschlandweit gesehen sind sie nicht allein. Aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation und der angespannten Atmosphäre in vielen Betrieben kommen immer mehr Betroffene dazu.

„Steht etwas von Stellenabbau in den Zeitungen, klingeln bei uns die Telefone“, sagt Lothar Drat (48), Geschäftsführer vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. (VPSM) in Wiesbaden. Die auf Arbeitsrecht spezialisierte Rechtsanwältin Andrea Lambrich sieht die aktuelle Lage angesichts ihrer Mandanten ähnlich: „Die Tendenz zum Mobbing scheint zu steigen“. Ingo Degner, zweiter Vorsitzender des Koblenzer Arbeitskreises gegen Mobbing sieht die Ursachen des Mobbings auch im immer stärkeren Leistungsdruck in der Arbeitswelt: „Man muss sich immer mehr durchsetzen“. Auch auf Kosten Anderer. Experten sind sich nicht ganz einig über die Menge der gemobbten Arbeitnehmer in Deutschland, man schwankt zwischen einem bis siebzehn Prozent der berufstätigen Bevölkerung. Die Dunkelziffer dürfte sich auf alle Fälle ganz oben ansiedeln. Denn die wenigsten Mobbing-Opfer wissen genau, was mit ihnen passiert. Und selbst wenn, gerade bei männlichen Betroffenen führt das Motto „Ein Indianer kennt keinen Schmerz“ zu einer langen Leidensphase. Erst wenn der Karren schon fest

im Graben hängt, wird die Notbremse gezogen. Noch weniger Betroffene kämpfen aktiv gegen ihre Peiniger an.

Das deutsche Rechtssystem enthält auch keine eindeutigen Hinweise darauf, dass Mobbing strafbar ist. Allerdings hat jeder Mensch im Grundgesetz verankerte Rechte, die auch als Schutz vor Mobbing angesehen werden können. So zum Beispiel Artikel 1, „Die Würde des Menschen ist unantastbar“. Oder Artikel 3, „Niemand darf wegen seines Geschlechts, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, ..., benachteiligt oder bevorzugt werden“. Auch im Betriebsverfassungsgesetz gibt es eine Reihe von Schutzrechten, die eine Handhabe gegen Schikanen ermöglichen. Zuletzt hat auch der Arbeitgeber eine Fürsorgepflicht. Trotzdem ist es für die Betroffenen nicht besonders einfach, den ersten Schritt zu machen und gegen die Terrorisierung vorzugehen.:

Beim Mobbing steckt anders als beim Mord das Messer nicht sichtbar im Rücken. Wie will ich schon beweisen dass Kollege A ständig respektlose Unwahrheiten über mich verbreitet? ... Außerdem habe ich immer noch die Hoffnung, dass sich alles wieder hinbiegt. Ich möchte doch eigentlich gerne hier arbeiten, weil man in diesen Zeiten nicht einfach so einen Job findet. Deswegen schlucke ich den Frust und das bohrende Gefühl der Ungerechtigkeit hinunter und mache tatenlos weiter.

Aus dem Frust werden schleichende Magenbeschwerden und aus dem Gefühl der

Ungerechtigkeit wird eine ausgewachsene Schlafstörung. Das sind beides nicht unbedingt beste Voraussetzungen für eine kontinuierlich gute Arbeitsleistung und man wird unkonzentriert, macht immer häufiger Fehler. Irgendwann wird man von einem überforderten Chef gefeuert, ist im harmlosesten Fall um eine chronische Migräne und Versagensängste bereichert und die Ex-Kollegen haben ihr Ziel erreicht.

Der Weg zum Gericht sollte also nicht die Haupt-Strategie darstellen. „Neunzig Prozent aller Mobbing-Fälle sind auf dem juristischen Weg nicht zu packen“, gibt Drat zu bedenken. Der Begriff *Mobbing* kommt von dem englischen Wort *mob* und bedeutet so viel wie *zusammen-gerotteter Pöbel oder Haufen oder lärmend über jemanden herfallen, anpöbeln, angreifen, attackieren*. Sie brauchen noch eine Definition? Der mittlerweile verstorbene schwedische Mobbingforscher Prof. Dr. Heinz Leymann beschrieb es in seinem Buch *Der neue Mobbing-bericht* folgendermaßen: „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.“

Der Hauptunterschied zwischen Mobbing und einem gewöhnlichen Konflikt ist die Verhältnismäßigkeit. ... Der psychische Druck

wächst mit der Zeit immer weiter heran, in schwerwiegenden Fällen kann das Opfer schwer erkranken und muss behandelt werden. Die Folge für das Opfer? Zum Beispiel die Zerstörung des gesamten sozialen Lebens. Ist die psychische Belastung zu hoch, greift ein Mobbing-Opfer sogar zum vermeintlich letzten Ausweg – Selbstmord. Wissenschaftliche Untersuchungen in Schweden gehen davon aus, dass zehn bis zwanzig Prozent aller Selbstmorde einen Mobbing-Hintergrund haben. In Deutschland schätzt man die Zahl der mobbing-bedingten Selbstmorde auf bis zu sechshundert im Jahr. Wir haben es also nicht mit einer Lappalie zu tun, Mobbing ist kein Kavaliersdelikt. Mobbing ist massiver Psychoterror, der unglaublich zerstörerisch wirkt. ...

Übrigens sind nicht Chefs überwiegend die Mobbing-Initiatoren, über fünfzig Prozent der Mobber rekrutieren sich aus den lieben Kollegen.

Was niemand denkt: Mobbing-Opfer sind nicht automatisch die geborenen Verlierer, die in jeden Fettnapf stapfen.

„Ganz oft ist das typische Mobbing-Opfer ein äußerst motivierter und kreativer Mensch, der sogar Leistungsträger einer ganzen Abteilung sein kann“, gibt Diplom-Sozialpädagoge Drat vom VPSM seine Erfahrung wieder. Professor Leymanns 15-jährige intensive Forschung hat ergeben, dass sich Mobbing-Fälle oft auf schwerwiegende Fehler der Firmenleitung zurückführen lassen.

Organisatorische Schwachstellen in Betrieben erzeugen Vorgaben und Stress, die zu Frust und Konflikten führen. Werden diese Probleme nicht von der Unternehmensführung angegangen, ufert ein kleiner Konflikt innerhalb einer Abteilung in Mobbing aus.

In der Wissenschaft wird ein Mobbing-Prozess in vier Phasen unterteilt:

Die erste Phase ist durch einen Konflikt gekennzeichnet, der schlecht oder gar nicht bewältigt wird. Ein Beispiel wäre ein schlechtes Betriebsklima, weil die Angestellten wegen andauernder Umstrukturierung stark verunsichert sind. In der zweiten Phase kommen erstmals typische Mobbing-Handlungen zum gezielten Einsatz.

Nun ist der Konflikt eskaliert und die Front der Mobber und Mobberinnen stabilisiert sich. Der oder die Betroffene gerät in eine unterlegene Position und findet im beruflichen Umfeld keine Hilfe. Das Opfer ... versucht immer noch, den Streit mit vernünftigen Argumenten zu lösen oder schützt sich mit aggressiven Abwehrreaktionen. Die gemobbten reagieren in dieser Phase mit typischen psychosomatischen Symptomen wie Schlafstörungen, Magen- und Darmstörungen, leichten depressiven Verstimmungen. Eine stabile Rollenzuweisung kennzeichnet die dritte Phase. Das Opfer ist nun nachhaltig gebrandmarkt worden, zum Beispiel als Querulant, Besserwisser oder Sensibelchen.

Spätestens jetzt machen (*häufig!*) die Vorgesetzten die Misere komplett. Ihre Versuche, die Situation in den Griff zu

bekommen, münden oft in Verstöße gegen geltendes Arbeitsrecht durch ungerechtfertigte Abmahnung der Betroffenen oder Degradierung in der Arbeitsgruppe durch minderwertige Arbeiten. Die Gemobbten erleben die ungerechtfertigten Beschuldigungen ihrer Arbeitsumwelt als massive Kränkung und reagieren darauf mit Hilflosigkeit, oder sie intensivieren ihre aggressiven Abwehrreaktionen. Dadurch verschlimmert sich das ohnehin schon gestörte Verhältnis zwischen allen Beteiligten. Nach Erreichen der vierten Phase hat sich die Situation dramatisch zugespitzt. Die betroffene Person kann den beruflichen und sozialen Anforderungen nicht mehr standhalten. Eine Weiterbeschäftigung am momentanen Arbeitsplatz ist (*oft!*) auch bei objektiver Betrachtung nicht mehr möglich. In ihrer völligen Verzweiflung und Existenz-Angst kommt es teilweise zu heftigen Gegenattacken und extremem Misstrauen gegenüber jedem Menschen in der Arbeitsumgebung.

Dann erst, als letzter Strohalm, suchen die Betroffenen professionelle Hilfe bei Beratungsstellen, Rechtsanwälten, Fachärzten und Psychologen. Es gibt eine Menge Firmen, deren Personalabteilungen und Vorstände diese Auswirkungen recht wenig interessieren. Immer noch wird Mobbing als eine billige Kündigungsart angesehen. „Wenn du mal eine Mitarbeiterin loswerden willst, musst du sie ständig kritisieren und überfordern. Irgendwann geht sie von selbst, oder sie macht so viele Fehler, dass du sie kündigen kannst“, bekam Stephanie P. (31) an ihrem ersten Arbeitstag als Personalreferentin vom Abteilungschef gesagt. Dabei

ist diese Einstellung aus ökonomischer Sicht die reinste Dummheit, von der moralischen Seite ganz abgesehen. Einem Betrieb mit Mobbing-Vorfällen gehen wertvolle Produktionszeiten verloren. Die Arbeitsplätze bieten ein sehr schlechtes Milieu, die allgemeine Motivation sinkt ungemein. Der Arbeitgeber trägt zum Teil die Kosten im Zusammenhang mit der Erkrankung des Betroffenen. Auch eine Kündigung zieht nicht unerhebliche Kosten für eine Firma nach sich. Und wenn wir ganz weit ausholen wollen: Den Hauptteil der Kosten von arbeitslosen oder kranken Menschen trägt der Steuerzahler. Also die gesamte Gesellschaft ist ein Stück weit betroffen. Vom Mobbing profitiert also niemand. Und wer behauptet, unter einem gewissen Negativdruck könne bessere Leistung erzielt werden, hat wohl noch nie in einer freundschaftlichen entspannten Atmosphäre gearbeitet. Viel zu selten gelingt es, Betroffene wieder ins Arbeitsumfeld einzugliedern und eine Normalität herzustellen. Ein solcher Erfolg ist aber das erklärte Ziel der vielen Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen.

„Eine gerichtliche Auseinandersetzung kann nicht der Königsweg sein“, mahnt Drat, „Es bedeutet in fast jedem Fall den Verlust des Arbeitsplatzes, ob mit oder ohne Abfindung. Viel wichtiger ist die Wiederherstellung der innerbetrieblichen Kommunikation. Die Aufarbeitung des ehemaligen Konflikts und dessen Folgen“. Deswegen wünscht er sich regelmäßig, dass die Betroffenen früher zu ihm kommen, nicht zuletzt auch ihrer Gesundheit zuliebe. Eigentlich wäre die Welt ja auch viel

schöner, wenn an Arbeitsplätzen der erste Paragraph der Straßenverkehrsordnung eingerahmt hinge und zum Arbeitsmotto würde:

„Jeder Verkehrsteilnehmer hat sich so zu verhalten, dass kein anderer geschädigt, gefährdet oder mehr, als nach den Umständen unvermeidbar, behindert oder belästigt wird“.

### [Apothekenumschau 01/03](#)

Mobbing: Tipps gegen den Terror am Arbeitsplatz

Arbeitswelt Kollegen und Vorgesetzte machen einem den Job zur Hölle. Doch Mobbing-Opfer können sich schützen – und wehren

Rund jeder sechste Deutsche (17,3%) ist im Lauf seines Berufslebens mindestens einmal das Opfer einer Mobbing-Attacke oder einer Intrige am Arbeitsplatz geworden. Das ergab eine Repräsentativ-Umfrage der GfK Marktforschung im Auftrag der Apotheken Umschau. Schlimme Folge: Viele der Betroffenen können dem enormen Druck nicht standhalten – sie werden chronisch krank oder gar arbeitsunfähig.

Aber was tun, wenn die „lieben“ Kollegen einem immer die unangenehmsten Aufgaben zuteilen, einen mit Arbeit förmlich überhäufen oder beim Vorgesetzten anschwärzen? Wenn sie Gerüchte und Unwahrheiten über einen verbreiten oder gar das Privatleben ins Lächerliche ziehen?

Idealerweise lassen wir es gar nicht erst so weit kommen. Wer am Arbeitsplatz ein soziales Netz geknüpft hat, kann sich im Ernstfall auf Rückendeckung dieser Kollegen verlassen. Absolut falsch ist es, vor diskriminierenden Angriffen die Augen zu verschließen oder zu versuchen, allein damit klarzukommen. Aber auch das Gegenteil ist verkehrt: Wer gleich mit dem Arbeitsgericht droht oder tatsächlich juristische Schritte in die Wege leitet, trägt nur zu einer weiteren Verhärtung der Fronten bei.

Zunächst einmal sollte man versuchen, Probleme möglichst rasch direkt anzusprechen und so aus der Welt zu räumen. Erst wenn das nicht gelingt, ist es an der Zeit, Hilfe von außen zu holen. Wenn auch das nicht hilft: Lassen Sie sich in eine andere Abteilung versetzen. Im Extremfall sollten Sie sogar einen Firmenwechsel erwägen.

→ Allgemeine Informationen rund um das Thema Mobbing finden Interessierte im Internet im Online-Auftritt der Apotheken Umschau ([www.GesundheitPro.de](http://www.GesundheitPro.de)) oder unter [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

...

→ Beratung gibt es beim VPSM (Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.) unter Tel. 0611/9570381.

[Wiesbadener Tagblatt 01/03](#)

**Weiter auf der Erfolgstraße**

**Mobbingberatung hat im vergangenen Jahr enormen Zulauf gehabt**

bär. – Längst wird Mobbing zu Recht nicht mehr lediglich als Kavaliersdelikt bagatellisiert. Dies hat sich selbstverständlich gerade bei dem „Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing“ (VPSM) – und hier besonders in seiner Beratungstätigkeit – niedergeschlagen. ... Waren es 2001 noch 658 Stunden, so berieten die Mitarbeiter der VPSM-Beratungsstelle „Balance“ ihre Klienten im abgeschlossenen Jahr in 1359 Stunden über Möglichkeiten, den Konflikten am Arbeitsplatz ein Ende zu setzen.

Bis hin zu Schlichtungen, Vermittlung und Mediation hat sich die Arbeit in der von Sozialpädagoge Lothar Drat 1996 aufgebauten Institution ausgeweitet. Ebenso erfolgreich hat die Arbeit der Mobbing-Beratungsstelle auf dem Sektor der Fortbildungen und Schulungen ausgewirkt.

So bietet der VPSM im kommenden Monat, am 21. und 22. Februar, ein Seminar über die rechtlichen Aspekte an, zu dem alle Richter und Staatsanwälte aus Wiesbaden und Frankfurt eingeladen wurden. In Zeiten des in der Arbeitswelt zunehmend schärfer blasenden Windes werden die Rechtsanwälte Stefanie Bach und Christoph Kluss sowie Andrea Lambrich und RA Bernd Sehring das immer größer werdende Problem aus juristischer Sicht unter die Lupe nehmen. Dabei werden nicht nur die arbeitsrechtlichen Gesichtspunkte, sondern auch die zivil- und strafrechtlichen sowie aktuelle Urteile referiert werden.

## **Mobbing – die schleichende Schikane**

**Das gemeine ist seine perfide Systematik. Anders als ein offener Streit mit Kollegen wird Mobbing über einen längeren Zeitraum hinterrücks und zielstrebig betrieben. Das Opfer wird unter Druck gesetzt, für „unfähig“ erklärt, schließlich ganz ausgegrenzt. Die enorme Dauerbelastung führt oft zu schweren ... Schäden. Frühzeitig aktiv werden lautet daher die erste Pflicht von Mobbing Opfern – und Kollegen.**

Jeder kleine Fehler, den man der Kollegin nachsieht, wird gesucht und gefunden. Immer wieder diese bissigen Bemerkungen und Fragen. Tägliche Streitereien auch über Kleinigkeiten. Lügen, Intrigen, Schikanen: Mobbing hat viele Gesichter. Allen Strategien gemein ist der systematische Psychoterror am Arbeitsplatz. ...

Mindestens zwei Millionen Menschen leiden heute, so der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM) in Wiesbaden, unter dem Problem. Da Mobbing vor allem am Arbeitsplatz stattfindet, ist das Opfer den täglichen Attacken unausweichlich ausgeliefert. Und es gibt viele Möglichkeiten einen Menschen zu terrorisieren – sexuelle Belästigung ist nur eine davon. In vielen Fällen wird psychischer Druck ausgeübt. Gerüchte etwa sind ein wirkungsvolles Mittel, das Ansehen der

gemobbten Person zu schädigen und sie langfristig zu isolieren. Auch demütigendes Verhalten ist Mobbing. Wiederholtes Anschreien gehört ebenso dazu wie Bloßstellen, Gesprächsverweigerung oder auch die dauerhafte Degradierung des Betroffenen durch unqualifizierte Tätigkeiten.

### **Leistungsdruck, Über- und Unterforderung**

Mobbing tritt in der Regel dort auf, wo bereits andere Indikatoren auf ein schlechtes Betriebsklima hinweisen. Gesteigerter Leistungsdruck, Überbelastung, starre hierarchische Strukturen, drohender Stellenabbau, Neid und ähnliches bilden eine fruchtbare Basis. Der auslösende Faktor ist nicht selten ein banaler Anlass: Ein Raucher-Nichtraucher-Streit, eine unprofessionelle EDV-Umstellung, ein schwacher, konfliktscheuer Chef. Ob daraus entstehende Probleme fair aus der Welt geschafft werden oder zu einer folgenschweren Mobbing-Kampagne führen, hängt entscheidend vom allgemeinen Arbeitsklima ab. Zu den häufigsten Faktoren, die den Psychoterror entfachen, gehören Über- und Unterforderung.

Ist das Team unterbesetzt oder schlecht organisiert, sorgt Dauerstress dafür, dass die Kollegialität auf der Strecke bleibt. Aber auch wer zu wenig zu tun hat oder in seinem Job gelangweilt ist, wird angestauten Frust und fehlendes Selbstbewusstsein eher auf (erfolgreiche?) Kollegen projizieren. Auch ein schlechter Führungsstil fördert ein latentes Mobbingklima. Ein entscheidungs-schwacher Vorgesetzter verunsichert das ganze Team, der

hyperautoritäre Typ wiederum unterbindet jede Kritik. Gar nicht so selten ist auch die Variante, dass der Chef selbst mobbt („Bossing“): In etwa einem Drittel aller Fälle sind es Vorgesetzte, die Mitarbeiter systematisch drangsalieren.

Solche und andere Bedingungen bilden ein explosives Stimmungsgemisch aus Angst, Frust und Aggression, das irgendwo ein Ventil, d.h. einen Sündenbock sucht. Zum Mobbing-Opfer wird oft jemand gemacht, der sich in irgendeiner Weise von den anderen Kollegen unterscheidet, sei es durch einen Dialekt, durch mehr Erfolg, sei es als einziger Mann in einer Frauen-Bastion oder als einzige allein erziehende Mutter in einem Team. Besonders erschreckend: Behinderte Menschen werden häufiger Mobbing-Opfer als ihre nichtbehinderten Kollegen.

### **Offener Angriff oder indirekte Isolation?**

Auch das Geschlecht spielt eine Rolle. ... Die Geschlechter bleiben meistens unter sich: Frauen mobben bevorzugt Frauen, Männer suchen eher männliche Kollegen.

...

Anspielungen über Äußerlichkeiten, Gerüchteküche anheizen, Dauerkritik an wirklichen oder vermeintlichen Fehlern. ... Das Opfer wird systematisch ignoriert, isoliert, übergangen – ohne Angabe von Gründen. Doch ob verdeckt oder unverholen: Die Folgen können dramatisch sein. Mobbing macht krank.

Die Betroffenen stehen unter einem immensen sozialen und nervlichen Druck, ihre körperliche und seelische Gesundheit ist extrem gefährdet. Zu den psychischen Folgen gehören neben Konzentrationsstörungen schwere Depressionen und Angstzustände, die bis zu psychiatrischen Symptomen gar Suizidgedanken, führen können. ...

### **Nein zum Psychoterror: Frühzeitig Hilfe suchen**

Wer das Gefühl hat, in die Mobbing-Falle hineingeraten zu sein, sollte so schnell wie möglich handeln. Je früher reagiert wird, desto größer die Chance, dem Teufelskreis zu entkommen. Sprechen Sie die „Täter“ möglichst direkt an, oft ist die Einschaltung unbeteiligter Dritter ... hilfreich.

Wichtig ist auch das klare Setzen von Grenzen: Wer sich unfair oder respektlos behandelt fühlt, sollte den Anderen unmissverständlich darauf hinweisen – und zwar beim ersten Mal. Wiederholt sich der Angriff: Klar und deutlich Konsequenzen ankündigen (z.B. Beschwerde beim Betriebsrat oder Arbeitgeber).

Mobbing wird überhaupt erst möglich, wenn es geduldet wird. Deshalb ist es enorm wichtig, dass auch Kollegen oder Vorgesetzte beginnenden Psychoterror durch mutiges Einschreiten frühzeitig im Keim ersticken. Heißt: Sich nicht an den Kampagnen beteiligen, sondern klar und deutlich Stellung

beziehen und konstruktive Lösungsvorschläge machen.

Gerade den Vorgesetzten kommt hier eine entscheidende Aufgabe zu. Sie sollten sich ihrer Verantwortung bewusst sein, sich rechtzeitig einschalten und in offenen Gesprächen mit gutem Beispiel vorangehen.

Wenn Mobbing-Opfer diese Hilfe nicht bekommen, müssen sie sich Rückendeckung holen – nicht darauf warten! Auf keinen Fall den Kummer in sich hineinfressen, sondern darüber reden. Schildern Sie Personen ihres Vertrauens die Vorfälle und bitten Sie um Hilfe. Gerade auch im privaten Kreis sollten Sie die Konflikte am Arbeitsplatz unbedingt thematisieren.

Außenstehende können die Situation oft sehr viel objektiver analysieren und Ihnen wertvolle Ratschläge geben, wenn Ihnen selbst keine Lösung mehr einfällt. ... Scheuen Sie sich nicht, die Hilfe einer geschulten Fachkraft ... zu suchen.

**Hier finden Sie Hilfe:** *Verein gegen Psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden (VPSM-Wiesbaden) Kimmelweg 10, 65191 Wiesbaden Tel.: 0611/54 17 37 und 0611/9 57 03 81*

[Alzeyer Stadt- und Landbote 07/03](#)

**Arbeitsplatzkonflikte und Mobbing**

## **Kostenlose Kontakt-, Anlauf- und Beratungsstelle Rhein-Main ab 01.08.2003**

In Trägerschaft des gemeinnützigen Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. erweitert die VPSM-Beratungsstelle „Balance“ in Wiesbaden ihr Angebot. Im achten Jahr ihrer Tätigkeit können nun die Mitarbeiter donnerstags in der Zeit von 12:00 bis 15:00 eine kostenlose Beratung (Schlichtung, Vermittlung, Mediation) anbieten.

Zunächst stehen ab 1.8.2003 drei Mitarbeiter (Dipl.-Psychologen, Dipl.-Pädagogen, Dipl.-Sozialpädagogen, Juristen) zur persönlichen und telefonischen Beratung zur Verfügung – Beratungsstelle „Balance“, Riederbergstraße 73, in 65195 Wiesbaden.

Finanziert wird das kostenlose Angebot durch die 235 Förderer des VPSM. Damit der zeitliche Rahmen von 15:00 auf 19:30 erhöht werden kann, in der Beratungsstelle „Balance“ kostenlos in Anspruch genommen werden kann, werden noch weitere Förderer gesucht. Ziel ist eine kostenlose Beratung donnerstags von 12:00 bis 19:30.

[Wiesbadener Wochenblatt 07/03](#)

### **Anti-Mobbing**

WIESBADEN – In Trägerschaft des gemeinnützigen Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing

erweitert die VPSM-Beratungsstelle „Balance“, Riederbergstraße 73, ihr Angebot. So kann ab 1. August donnerstags in der Zeit von 12 bis 15 Uhr eine kostenlose Beratung (Schlichtung, Vermittlung, Mediation) in Anspruch genommen werden. Infos unter [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de).

[Wiesbadener Tagblatt 07/03](#)

## **Kostenlose Beratung für Mobbing-Opfer**

### **Wiesbadener Verein bietet gratis Hilfe an**

wost. – Ab 1. August bietet der „Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing“ (VPSM) jeden Donnerstag in seiner Beratungsstelle „Balance“ in der Riederbergstraße 73 auch kostenlose Beratungszeiten an. Von 12 bis 15 Uhr beantworten drei Mitarbeiter persönlich und telefonisch Fragen zu Konflikten am Arbeitsplatz.

Leiter der Beratungsstelle ist der Diplom-Sozialpädagoge Lothar Drat. Er erklärt die Arbeitsweise des Vereins: „Wir haben einen ganzheitlichen Ansatz. Schon in der Erstberatung stellen wir die medizinischen

Folgen fest, beleuchten die juristischen Aspekte des Falls und ziehen gegebenenfalls das familiäre Umfeld des Betroffenen hinzu“.

Eine Beratungsstunde kostet normalerweise 59 Euro. Das Team von Lothar Drat versucht in maximal 20 Arbeitsstunden eine Lösung des Konfliktes zu finden.

Nicht selten müssen Betriebsrat, Personalleiter und direkte Vorgesetzte in den Schlichtungsprozess mit einbezogen werden.

„Wenn wir hinzugezogen werden, hat das Mobbing oft schon extreme Formen angenommen und die gesamte Firma gespalten“, erklärt Drat. In etwa fünfzehn Prozent der Fälle werden die Kosten der Beratung vom Arbeitgeber oder der Krankenkasse des Hilfesuchenden übernommen. Muss der Betroffene selbst für die Tätigkeit des VPSM aufkommen, stellt ihm der Verein einen Eigenanteil von 38 Euro in Rechnung.

Das wöchentliche kostenlose Beratungsangebot wird durch private Förderer finanziert. Es soll um die Zeit von 15 bis 19:30 Uhr erweitert werden. Noch

fehlen dazu die finanziellen Mittel.

Spendenwillige können unter der Telefonnummer 54 17 37 Kontakt mit dem Verein aufnehmen. Betroffene erreichen das Beratungsteam unter der Telefonnummer 95 70 381 oder über die Emailadresse vpsmwi aol.com.

## **Politiker als „Mobbing-Experten“**

### **Kostenloses Angebot ab 1. August**

Wiesbaden. (ed) Gehören die Schikanen des Kollegen, die Demütigungen des Chefs oder die diffamierenden Gerüchte, die der Untergebene in die Welt setzt, zum üblichen Konfliktpotenzial am Arbeitsplatz – oder ist das schon Mobbing? Zwei Drittel derjenigen, die sich an den gemeinnützigen Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden wenden, stellen den Experten derartige Fragen. Viele überbewerten dabei normale Konflikte, so der Sozialpädagoge Lothar Drat, Vorsitzender der Einrichtung, beziehungsweise verwenden den Begriff infolge einer „Hysterisierung“ völlig falsch: Heute spricht schon ein Kind, das keine Taschengelderhöhung bekommt, von Mobbing, und viele fühlen sich vom Kanzler gemobbt oder sogar vom Wetter. Tatsächlich liegt Mobbing Drats Definition zufolge erst dann vor, wenn ein Mensch an seinem Arbeitsplatz über einen langen Zeitraum hinweg systematisch mit dem Ziel schikaniert wird, ihn aus dem Unternehmen zu drängen. In manchen Fällen zielen die Täter sogar darauf ab, das Opfer „als gesamte Person zu vernichten“.

Vorbilder für sein übles Spiel finde der Böswillige heutzutage besonders in der Politik. In Zeiten des Werteverfalls, in denen also Erfolg, Überlegenheit und Macht sehr viel höher

bewertet würden als Respekt, Solidarität und Zivilcourage „trauen sich (einzelne) Politiker für Ihren Machterhalt einfach alles, und die Masse Mensch kopiert das“. Als Beispiel nannte Drat Gerüchte, die – einmal in die Welt gesetzt – immer einen üblen Beigeschmack hinterließen, auch wenn sie aus der Luft gegriffen seien.

Gemobbt werde meist durch Anwendung psychischer Gewalt, derer sich vor allem Menschen mit höherem Bildungsgrad bedienen. Untersuchungen zufolge treffe man Mobbing vorrangig dort an, wo die Leistungen relativ schlecht messbar seien, etwa in Behörden. Der Psychoterror habe in mehrfacher Hinsicht schlimme Folgen für das Opfer, dessen Persönlichkeitsmerkmale oder Charaktereigenschaften nicht die Ursache des Geschehens seien, so dass es grundsätzlich jeden treffen könne.

Muss der Betroffene Gerüchte über sich erdulden, falsche kränkende Beurteilungen seiner Leistungen hinnehmen oder sich – wie in 52 Prozent der Fälle üblich – sich als psychisch krank bezeichnen lassen, wirkt sich das erwiesenermaßen auf seine Gesundheit aus sowie auf den Partner oder die Familie.

Von sekundärer Traumatisierung spricht man, wenn die Angehörigen dem Geplagten auch noch Mitschuld an der Situation geben. Die Folgen gleichen laut Drat denen bei einer vergewaltigten Frau, die im Prozess vom Täter beschuldigt wird, ihn zu Tat verleitet zu haben. Glaube ihre Familie diese Behauptung, leide sie darunter noch mehr als unter dem Verbrechen selbst. Doch nicht nur das

Individuum ist nach den Erfahrungen des Sozialpädagogen von den Schikanen betroffen, sondern häufig auch das Arbeitsklima und damit das gesamte Unternehmen.

Für Mobbingopfer, Arbeitnehmervertreter sowie Arbeitgeber oder Menschen mit anders gearteten Arbeitsplatzkonflikten bietet der VPSM in der Beratungsstelle „Balance“ seit sieben Jahren Unterstützung, Vermittlung, Schlichtung sowie Mediation durch Experten, zu denen Ärzte verschiedener Disziplinen ebenso zählen wie Psychotherapeuten und Juristen.

Der gemeinnützige Verein, der derzeit von 235 Förderern finanziert wird und Weitere sucht, hat sein Angebot ab 1. August erweitert und ...

[Frankfurter Rundschau 07/03](#)

**Gedemütigt, beleidigt, angegriffen**

**Verein berät und hilft bei psychosozialem Stress und Mobbing**

Frankfurter Rundschau

Von Lia Venn

**Mobbing ist kein Kavaliersdelikt.  
Mitarbeiter und Kollegen systematisch zu schikanieren, führt bei den Betroffenen zu**

**Krankheit und Depression. Auch das gesamte Team und das Unternehmen können Schaden nehmen, wenn ungelöste Konflikte bedrohliche Ausmaße annehmen. Davor warnt der Wiesbadener Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing. Zur Finanzierung kostenloser Beratungen sucht er nach Förderern.**

WIESBADEN. Bis 1995 dachte der Sozialpädagoge Lothar Drat über Mobbing: „Kokolores, Modebegriff“. Dann befasste er sich mit Forschungen zum Thema und nahm die Sache so ernst, dass er zusammen mit elf anderen den Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing gründete.

Immerhin ist im Durchschnitt jeder vierte Mitarbeiter in seinem Berufsleben von Mobbing betroffen. Drat hatte Glück: Seine Motivation war keine persönliche Leidensgeschichte, sondern der Wunsch, „ein wenig die Welt zu verändern“.

Nach fast acht Jahren in der Beratungsarbeit sagt der 49-Jährige das mit einem nachsichtigen Lächeln. ...

Betroffen sind nach Drats Erfahrung ebenso viele Frauen wie Männer.

Mobbing bedeutet in der Übersetzung so etwas wie Anpöbeln. Fast harmlos.

„Der Begriff Mobbing mag neuer sein, aber was sich dahinter verbirgt, gibt es schon so lange und es ist dramatisch“, sagt Drat. Mobbing definiert er als systematisch

betriebene Angriffe, Demütigungen, Beleidigungen und psychische Gewalt gegen eine Person. Mobbing sei ein komplexer psychosozialer Prozess mit vielfältigen Folgen und Ursachen. Als „Ursachen-Bündel“ erkennt Drat meist Störungen in der Arbeitsorganisation, in der Leitung und Supervision der Arbeit, sowie in der Sozial- und Handlungsdynamik der Teams. Dem Mobbingprozess gehe häufig ein Konflikt voraus, der lange ignoriert, geduldet oder sogar gefördert worden sei. Bei schlechtem oder fehlendem Konfliktmanagement könne so einfließender Übergang zum Mobbing entstehen.

Die Folgen für die Arbeitnehmer seien immens: psychosomatische, und in der Folge psychische und körperliche Erkrankungen, im fortgeschrittenen Stadium auch posttraumatische Belastungsstörungen, die zu generellen Angststörungen werden könnten und die Persönlichkeit des Betroffenen verändern. Dadurch könne der Betroffene seinen Arbeitsplatz verlieren und nicht selten Freunde, Familie und Partner.

Für die Arbeitgeber könne ein schlechteres Betriebsklima die Folge sein, geringere Motivation und Leistungsbereitschaft, reduzierte Kreativität und Initiative. Das Ansehen der Firma könne zudem Schaden nehmen und es komme zu erhöhten Kosten durch Fehlzeiten. Auch die Gesellschaft nehme Schaden durch Mobbing und die Folgen, denn es

entstünden Mehrkosten zu Lasten der Versicherungsträger und Steuerzahler.

Das häufigste Mobbingproblem sei die Verbreitung von Gerüchten und eine bewusst kränkende, negative Bewertung der Arbeitsleistung. „Interessant ist, dass es besonders im Öffentlichen Dienst und im Sozialwesen vorkommt – also gerade da wo Menschen Hilfe suchen“, sagt Drat. ...“ Wo Leistung klar messbar ist, kommt Mobbing nicht so häufig vor“.

Lothar Drat warnt aber auch vor einer „Hysterisierung“ des Problems. „Bei den monatlich etwa 80 bis 170 Beratungsstunden arbeiten wir bei über zwei Dritteln der Fälle an Konflikten, bei denen es gar nicht oder noch nicht um Mobbing geht“.

Der Verein finanziert sich über seine 235 Förderer. ... Eine Beraterstunde kostet den Klienten 59 Euro, davon übernimmt der Verein 40 Prozent. Kostenlose Beratung wird vom 1. August an donnerstags von 12 bis 15 Uhr angeboten.

„Damit wir die kostenlose Beratung noch ausbauen können, suchen wir dringend nach weiteren Förderern“ sagt Drat. „Unser Ziel ist es, auch von 15 bis 19:30 kostenlose Beratung anzubieten, denn der Bedarf ist da“.

Die Stadt oder Krankenkassen – „die uns leider noch nicht unterstützen“ – sowie private Personen oder Unternehmen können eine frei gewählte Anzahl von Beraterstunden für einen selbst gewählten Zeitraum finanzieren.

## Hilfe gegen Mobbing

„Es geht nicht darum, wer schuld ist und wie hoch die Strafe sein muss, wir sind eher die Feuerwehr, die ein akutes Problem lösen will“, betont Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM). Zu helfen versucht der gemeinnützige Verein mit Beratungen, er übernimmt Schlichtungsverfahren und Mediationen, kann arbeitsrechtlichen Rat geben und Anwälte vermitteln.

Außerdem bietet er Referate, Seminare und Schulungen an sowie Weiterbildungen zum Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberater.

Angriffe, Intrigen, Rechtsbeugungen, Verleumdungen, Kränkung und Psychoterror in der Arbeits- und Privatsphäre sei nur da möglich, wo sie ignoriert, geduldet oder gar gefördert würden. Dem versucht der VPSM psychische Gesundheit am Arbeitsplatz entgegenzusetzen, die durch Fairplay, Respekt, Achtung, Zivilcourage und Solidarität erreicht werden könne. Das wiederum führe zu Leistung, Innovation und Produktivität.

Wer den Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM) unterstützen möchte, kann sich an die Beratungsstelle wenden, Riederbergstr. 73, 0611/9570381 und - 5329861. (FAX 0611/5329862). VPSM im Internet: [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de) . E-Mail [vpsmwi@aol.com](mailto:vpsmwi@aol.com)

## **Beratungs- und Anlaufstelle kostengünstig und zweckmäßig eingerichtet**

Annegret Grothkopp, Sozialarbeiterin, ist glücklich und zufrieden. Das Büro der gefragten Ansprechpartnerin für die GEW für Fragen rund um das Mobbing ... in der Muskauerstr. ... Wie so oft hat auch hier der Erfolg viele Väter. Die Finanzierung sicherte das Integrationsamt des Freistaates und die GEW. Nicht zuletzt auch die Bautzener Firma Dazert Bürosysteme. ... Außer der Hartnäckigkeit, die Annegret Grothkopp einbrachte, wirkte sich mit Sicherheit auch die Tatsache positiv auf die Verbesserung der Beratungs- und Versammlungsbedingungen aus, dass die Bautzener Mobbing-Beratungsstelle als erste ostdeutsche Beratungsstelle in den Fachverbund der unabhängigen Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatungsstellen im Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. in Wiesbaden aufgenommen wurde. Eine Leistung, die für die Qualität der Beratung spricht.

## **Mobbing-Beratung**

Die Beratungsstelle „Balance“ des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V. steht ab Monat, den 01. September 1 Stunde länger zur Verfügung. 3 Experten beraten Betroffene persönlich,

Donnerstags von 12:00 bis 15.45, sowie telefonisch und per E-Mail. Die Beratungsstelle ist unter der Telefonnummer 0611/9570381 und unter [vpsmwi@aol.com](mailto:vpsmwi@aol.com) erreichbar.

[Wiesbadener Kurier 09/03](#)

### **Mobbing-Beratung**

Seit Anfang September wurde die kostenlose Mobbing-Beratung erweitert. Der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing bietet nun ...Donnerstags von 12:00 bis 15:45 eine Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatung für das gesamte Rhein-Main-Gebiet an...Adresse: Riederbergstr. 73

[Wiesbadener Tagblatt 10/03](#)

### **Mobbing-Attacken**

Über Mobbing informiert der „Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing“ (VPSM). Er bietet Informationen und eine kostenlose Beratung unter [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de) oder Tel. 9570381. Ab Oktober kann das Beratungsangebot erhöht werden und steht immer donnerstags zwischen 12 und 15 Uhr zur Verfügung. Damit das Projekt komplett realisiert werden kann, werden noch Förderer für die Zeit zwischen 16.30 und 19:30 Uhr gesucht.

[epd sozial. Evang. Pressedienst 10/03](#)

## **Wenn Mobbing- Vorwürfe Methode haben Gegen den Ruf, ein Mobber zu sein, kann man sich unter schwer wehren**

*Wiesbaden (epd). Die Folgen von Mobbing können Arbeitsmediziner und Psychologen mittlerweile im Schlaf aufsagen: Schlafstörungen, Depressionen, Magengeschwüre, Herzinfarkte, Arbeitsunfähigkeit, Langzeitarbeitslosigkeit, kaputte Beziehungen und gescheiterte Karrieren.*

Das Problem ist erkannt und wird diskutiert. Selbsthilfegruppen entstehen, Gewerkschaften bieten Schulungen an, in Ämtern und Ministerien bilden sich Arbeitsgruppen, Betriebsvereinbarungen werden geschlossen, Anti- Mobbing- Broschüren am Arbeitsplatz ausgelegt. Norbert Copray, Direktor der Fairness-Stiftung (Frankfurt am Main), kritisiert die Tendenz, schlechtes Betriebsklima und unklare Führungsstrukturen mit „Feigenblättern“ wie Anti- Mobbing- Beauftragen oder betrieblichen Vereinbarungen bedecken zu wollen. „Solche Instrumente wirken nur, wenn sie eine klare und geradlinige Gesamtstrategie eingebunden sind“, erklärt er. „Wenn nicht, wirkt eine Anti- Mobbing- Vereinigung 6 Monate als Konfliktdämpfer und gerät dann in Vergessenheit.“

„Das erinnert mittlerweile an die ganzen Geschichten über sexuellen Missbrauch“

Schlimmstenfalls können ungenügend eingebundene Lösungsstrategien zur Eskalation genutzt werden: In

die Wiesbadener Beratungsstelle „Balance“ kommen zunehmend Mobbingopfer im umgekehrten Sinn: Ihnen werden Mobbing-Methoden vorgeworfen. Eine Anschuldigung mit Folgen: der ganze voller guter Vorsätze entwickelte Anti- Mobber- Instrumentensatz richtet sich nun gegen das Opfer: schräge Blicke von den Kollegen, ernste Gespräche mit dem Chef, vielleicht Ärger mit dem Betriebsrat, sogar Abmahnungen und Kündigungen. „Das erinnert mittlerweile an die ganzen Geschichten über sexuellen Missbrauch“, stellt Beratungsstellenleiter Lothar Drat fest. „Oft kann man nichts beweisen, manchmal gibt es nicht mal Anhaltspunkte, aber das Gerücht setzt sich fest und schadet den Betroffenen.“

Zwar sind meist simple Missverständnisse die Ursache für viele heißt „mobben“ schlicht „gemein behandeln“. Und so fühlen sich auch Teenager von ihren Eltern „gemobbt“, Steuerzahler vom Finanzminister und Verkehrssünder von der Polizei. Das sind sicher oft harte und intensive Konflikte“, unterscheidet Drat, „aber zu wirklichen Mobbing fehlt meist die Systematik, das Ziel des Herausdrängens und die Willkürlichkeit des Anlasses. Viele Fälle kann man einfach in einem vernünftigen Gespräch klären“.

Schwieriger wird es, wenn der falsche Vorwurf absichtlich in den Raum gestellt wird. Dann nämlich mobbt der Ankläger: Im bundesweiten Mobbing-Report der Sozialforschungsstelle Dortmund steht die Verbreitung von „Gerüchten und Unwahrheiten“ ganz oben auf der Liste der häufigsten Mobbing- Methoden.

An die 10% der Mobbingopfer in Drats Beratungsstelle haben mit ungerechtfertigten Mobbing- Vorwürfen zu kämpfen, Tendenz steigend. Beate Beermann, Psychologin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Dortmund) „Die angespannte

Situation auf dem Arbeitsmarkt , gepaart mit einer weit verbreiteten „Ellenbogenmentalität“, fürchtet sie, „lässt einigen Mobbing als akzeptables Mittel im Kampf um den Arbeitsplatz erscheinen“.

Auch der Dortmunder Rechtsanwalt Uwe Schönborn hat festgestellt, dass der Trend zu Mobbing in Krisenzeiten steigt- oft würden die Sticheleien sogar „gezielt zum Personalabbau genutzt“. Das Kalkül: Der Arbeitgeber spart die Abfindung und vermeidet Konflikte mit dem Kündigungsschutz – der Gemobbte geht schon irgendwann selbst.

Auch in Schönborns Kanzlei klagen immer mehr Opfer über ungerechtfertigte Mobbing- Vorwürfe. ... Große Hoffnungen auf Erfolg vorm Arbeitsgericht, Schmerzensgeld gar, kann er ihnen nicht machen: Gerade Gerüchten und ungerechtfertigten Mobbing-Vorwürfen ist kaum mit Beweisführung und Unterlassungsklage beizukommen: Den über den Schreibtisch geleerten Papierkorb kann das Opfer fotografieren, für Schrei- Attacken gibt es Zeugen, aber ein Gerücht? Ein Gerücht ist da, keiner weiß, wo es herkommt, aber es könnte ja was dran sein.

...

*Nicolai Link*

Weitere Informationen:

-Lothar Drat, Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM, Wiesbaden), Leiter der Beratungsstelle „Balance“: 0611-9570381.  
[www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

-Norbert Cporey, Direktor Fairness- Stiftung (Frankfurt am Main): 069-78988144

-Beate Beerman, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Dortmund): 0231-9071238

-„Wenn aus Kollegen Feinde werden“, Ratgeber der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin:  
<http://www.baua.de/down/mobbing.pdf>

-Mobbing- Report (Kurzfassung): <http://www.sfs-mobbing-report.de/mobbing1024/kurz.pdf>

[Focus 11/03](#)

## **Erste Hilfe im Web**

Von Christine Koller

### **In Chat-Räumen und Foren finden Opfer von Psychoterror im Job jederzeit Zuspruch und Informationen**

Die Angst kam schleichend. Anfänglich sprach ihr Chef sie nur noch über Dritte an, später ließ er sie Archivmaterial einsortieren und untersagte ihr, die Teeküche im Beisein von Kollegen zu betreten. Sieben Jahre fühlte sich

die Krankenschwester Marion Becker in einem sächsischen Klinikum üblen Schikanen ausgesetzt. „Es war die Hölle“, schaudert es die 41-jährige noch heute, „ich konnte nicht mehr essen, nicht mehr schlafen, übergab mich, bevor ich zur Arbeit ging, und fiel dort mehrmals in Ohnmacht.“ Nervlich völlig am Ende, kündigte Becker schließlich. ..., die nun einen Prozess gegen ihren ehemaligen Arbeitgeber führt.

Auf der Such nach Soforthilfe wendet sich ein Großteil der 1,3 bis 1,6 Millionen Betroffenen an den digitalen Kummerkasten, weiß die Gründerin der Hamburger Mobbing-Zentrale, Margit Ricarda Rolf. Hier finden sie Informationen zu verschiedenen Arten der Diskriminierung, Rechtstipps und Expertenadressen. Die Schikanierten trösten sich gegenseitig in Foren und Chat-Räumen. „Die virtuellen Selbsthilfegruppen erlauben es ihnen, schnell Druck loszuwerden und sich aufgefangen zu fühlen“, berichtet die Sozialpädagogin Sibylla Reinhuber vom Verein für Arbeitsschutz und Gesundheit ...

**Die Brandbreite der Beratung** reicht von hausgemachten Tipps bis zu professioneller Unterstützung. „Viele Betroffene stellen eine eigene Seite ins Netz und versuchen, mit angeblichen Patentrezepten zu helfen“, warnt Expertin Rolf. ... Doch professionelle Foren stoßen rasch an Grenzen. „Ohne individuelle Beratung, in der sich der Einzelne mit seinem Konflikt auseinandersetzt, verfällt er möglicherweise noch stärker ins Jammern“, warnt Reinhuber.

Lothar Drat, Initiator des Wiesbadener Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V., vermisst auf der virtuellen Psychocouch zudem „Gestik und Mimik sowie die Stimme einer Person“. Dennoch räumt der Sozialpädagoge dem Web als Anlaufstelle für Interessierte gute Dienste ein. Seit kurzem offeriert auch er per Mausclick Erste Hilfe.

[Personalmagazin 11/03](#)

### **Kurznachrichten**

MOBBING. Einen Trend zur Hysterisierung und Entwertung des Begriffs „Mobbing“ macht der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing aus. Seine Beratungsstelle „Balance“ in Wiesbaden suchen immer häufiger Führungskräfte auf, die sich gegen den unberechtigten Vorwurf des Mobbings wehren müssen. Der Verein bietet u. a. auch donnerstags nachmittags eine kostenlose Erstberatung vor Ort oder per Telefon unter 0611/9570381.

-> [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

[Saarbrücker Zeitung 04/02/04](#)

### **Beratung gegen Stress und Mobbing**

Saarbrücken (red). Der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM) baut seinen Fachverbund von Beratungsstellen im Saarland aus. Ab sofort bietet Monika Fixemer (Dipl.Psychologin) in Saarbrücken (0681 – 9386975) ... Hilfestellung für Betroffene und ihre enge Zusammenarbeit mit Betriebsräten, Selbsthilfegruppen und Interessenten an.

[Saarbrücker Zeitung 15/02/04](#)

„Die Opfer stehen oft alleine da“

Von Alexandra Raetzer

**Eine der Hauptursachen für Mobbing am Arbeitsplatz ist Neid auf die Kollegen. Künftig steht die Diplom-Psychologin Monika Fixemer Mobbing-Opfern in Saarbrücken mit Rat und Tat hilfreich zur Seite.**

Saarbrücken. Wer systematisch und dauerhaft Kränkungen und Attacken von Kollegen ausgesetzt ist, wird nicht selten schwer krank. Längst ist das Phänomen des so genannten Mobbings bekannt, von dem Männer wie Frauen, Vorgesetzte wie Untergebene gleichermaßen betroffen sein können. In Saarbrücken gibt es ab sofort eine "Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberatungsstelle", mit der der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.

(VPSM) mit Sitz in Wiesbaden seinen ...  
Fachverbund der unabhängigen  
Arbeitsplatzkonflikt- und Beratungsstellen  
Deutschland ... im Saarland ausbauen will.  
Folgen können gravierend sein  
Ansprechpartner für Betroffene ist in  
Saarbrücken die Diplom-Psychologin Monika  
Fixemer. Auf Grund langjähriger Erfahrungen  
im Reha-Bereich weiß sie, welche weit reichende  
Folgen Mobbing haben kann: "Es gibt ganz  
schlimme Fälle, die bis hin zu  
Selbstmordgedanken und Berufsunfähigkeit  
führen." Weitere Folgen von Mobbing seien  
psychosomatische Beschwerden, Depressionen  
oder gar das so genannte posttraumatische  
Stress-Syndrom, unter dem auch Opfer von  
Vergewaltigungen oder anderer extremer  
Gewalterfahrungen leiden. Zurückzuführen, so  
erklärt Fixemer, sei das Phänomen unter  
anderem auf die derzeitige wirtschaftliche  
Situation: "Die Konjunktur lahmt, keiner ist  
sich seines Jobs mehr sicher, Existenzängste,  
Führungsprobleme und die Unfähigkeit aller  
Beteiligten, Konflikte anzusprechen, summieren  
sich." Leidtragende, so weiß Monika Fixemer,  
"sind Personen, die im Betrieb sowieso schon  
eine schwache Position besitzen, wie etwa  
Altere über 50 Jahre oder Frauen". Doch auch  
besonders kreative oder fleißige Mitarbeiter  
sind in außergewöhnlich hohem Maß von  
Mobbing bedroht. Kein Wunder, ist Neid doch  
eine der Hauptursache von Mobbing-  
Handlungen. Das jedenfalls ist das Ergebnis der  
so genannten Halama-Studie aus dem Jahr  
1995, die den Gründen von Mobbing aus Sicht  
der Betroffenen nachspürt. Als weitere Ursachen  
werden hier auch Hinterlist, Eigennutz und  
Bosheit angegeben. Im Arbeitsalltag tritt

Mobbing in unterschiedlichster Form zu Tage:  
Man verbreitet üble Gerüchte über den  
Betroffenen, greift ihn verbal oder körperlich  
an, schikaniert ihn und drängt ihn schließlich in  
die soziale Isolation.

"Im Rahmen der Beratung versuche ich, diese  
Isolation zu durchbrechen", erläutert Fixemer.

"Denn wenn Freunde oder Angehörige sich  
nicht immer wieder die gleichen Geschichten  
aus dem Büro anhören wollen, steht der  
Betroffene alleine da." Zugleich, so weiß die  
Psychologin, können sich Gemobbte oftmals  
mit nichts anderem mehr befassen. Im Kopf  
kreist alles um die unerträgliche Situation am  
Arbeitsplatz. Doch nicht überall, wo das  
Betriebsklima schlecht ist, kann von Mobbing  
die Rede sein, stellt Fixemer klar. Daher müsse  
im Beratungsgespräch festgestellt werden, ob  
es sich im Einzelfall um Mobbing oder aber um  
einen Arbeitsplatzkonflikt handle.

Mediation als Lösung

In einem nächsten Schritt bemüht sich die  
Psychologin, den Konflikt durch Vermittlung, etwa in  
Form einer (Wir bemühen uns u.a.) durch Mediation,  
zu entschärfen. Ist der Arbeitgeber dazu nicht bereit,  
greift das so genannte "Coaching". Geplant sei  
außerdem, mit juristischen Beratern  
zusammenzuarbeiten. Außerdem bemühe sich ein  
Kollege aus Berlin derzeit darum, dass das  
Hilfsangebot der Arbeitsplatz- und  
Mobbingberatungsstellen künftig von den  
Krankenkassen bezahlt wird. Derzeit müsse der  
Betroffene für die professionelle Hilfe noch selbst in die  
Tasche greifen. Stimmt der Arbeitgeber jedoch einer  
Mediation zu, so hat er für die dadurch entstehenden  
Kosten selbst aufzukommen. Nähere Informationen  
gibt es bei der Arbeitsplatz- und

Mobbingberatungsstelle Saarbrücken, Bahnhofstraße 8, sowie unter (0681)9386975.

[Kölner Stadtanzeiger 02/04](#)

**Kölner Stadt-Anzeiger – Nr. 50**

**Psychoterror am Arbeitsplatz**

Jürgen Wasse

**Der bundesweit tätige „Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing“ (VPSM) mit Sitz in Wiesbaden macht nun auch in Leverkusen mobil.**

Bereits 1995 wurde der Verein gegründet, doch erst Konjunkturkrise und wachsende Arbeitslosigkeit haben so richtig für Aufwind gesorgt. Ein Mehrfaches an Zugriffen auf die vereinseigene Internetseite als zuvor hat Lothar Drat, Geschäftsführer des Vereins, allein im zweiten Halbjahr 2003 registriert: „Das Thema brennt immer mehr.“ Drat ist auch Leiter einer Beratungsstelle in Wiesbaden und verantwortlich dafür, dass das bundesweite Netzwerk mit jeweils selbständigen Kooperationspartnern vor Ort immer dichter und fester geknüpft wird. ... Wie weit verbreitet Mobbing tatsächlich schon ist, besagt eine Statistik, nach der sich bereits fast jeder zweite Arbeitnehmer durch Kollegen am Arbeitsplatz „emotional belastet“ fühlt. Jeder vierte, so heißt es, werde wenigstens

einmal in seinem Arbeitsleben gemobbt....  
Die Folgen von Mobbing können fatal sein, für die Betroffenen wie für deren Arbeitgeber. Die Opfer ziehen sich zurück, gehen in die Isolation, vollziehen die „innere Kündigung“.  
Die Folge: Engagement und Kreativität nehmen ab, es wird nur noch „Dienst nach Vorschrift“ geleistet. Für einen Betrieb bedeutet das im schlimmsten Fall Produktionsausfall durch Krankheit oder Fehlentscheidungen von Mitarbeitern.  
Als typische Stresssymptome bei Mobbingopfern, die tatsächlich überdurchschnittlich oft krank werden, kennen die Ärzte eine lange Liste von Gesundheitsstörungen, darunter Rücken- und Magenschmerzen, Schlafstörungen und Depressionen, eingebettet in psychosomatische Beschwerden jeglicher Art.  
Die schlimmsten Fälle gipfeln in Selbstmordgedanken – sogar in vollzogenen Suiziden – und Berufsunfähigkeit.  
Die wesentlichen Ursachen sind so allgemein wie rasch ausgemacht. „Da sich keiner mehr seines Jobs sicher sein kann“, so Lothar Drat, „nehmen die Ängste um den Arbeitsplatz dramatisch zu.“ Kämen Führungsprobleme durch unfähige Vorgesetzte hinzu und/oder die Unfähigkeit in einem Team, Konflikte anzusprechen und offen auszutragen, „ist der Boden für Mobbing bereitet“. Betroffen seien (...) auch besonders kreative oder fleißige Mitarbeiter. Denn Neid, so ergab eine Studie, gilt als eine der Hauptursachen für Mobbing-Handlungen.

...Infos:  
[www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

## **Scherz oder Mobbing?**

### **Witze am Arbeitsplatz sind oftmals eine Gratwanderung**

**Von DPA-Mitarbeiter Andreas Heimann**

Humor ist, wenn man trotzdem lacht. Das gilt auch unter Kollegen. Ob kleine Scherze als Beitrag zur Hebung der Stimmung empfunden werden oder als nervtötend, ist manchmal eine schmale Gratwanderung. Lästern, Schimpfen, Dampf ablassen – gerade am Arbeitsplatz ist das nichts ungewöhnliches. Mitarbeiter der einen Abteilung reden oft wenig schmeichelhaft über die Kollegen der anderen: „Diese Vorurteile gibt es nun einmal“, sagt Andreas Rother, Dozent für Marktforschung und Autor aus Nürnberg. „Die Kollegen vom Marketing gelten als Schaumschläger, die vom Controlling als Erbsenzähler.“ ... „Es ist etwas anderes, wenn Häme ins Spiel kommt.“

Mal über den einen, mal über den anderen Kollegen zu witzeln, hält auch Lothar Drat für unproblematisch. „Es gehört zu einem guten Betriebsklima, dass über andere

gelacht wird –allerdings möglichst so, dass die mitlachen können", sagt der Gründer des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden. Auch abwertende Bemerkungen beispielsweise zum Kleidungsstil von Kollegen nach dem Motto „Was hat denn die bloß für Klamotten an?" seien noch kein Mobbing. „Davon ist erst auszugehen, wenn es zielgerichtet, häufig und über einen längeren Zeitraum passiert", erläutert der Sozialpädagoge. Subjektiv könne es allerdings durchaus sein, dass sich die Betroffenen bereits gemobbt fühlen.

Die Grenze ist überschritten, wenn jemand unmissverständlich zum Ausdruck bringt, dass er Witzeleien nicht mehr komisch findet, die anderen aber dennoch weitermachen, sagt Rechtsanwalt Martin Wolmerath aus Hamm. „Wenn es nur ein Spaß war, der zu weit ging, hilft es oft schon, das anzusprechen," rät der Jurist. „Wenn es andere Konflikte sind, die in den Witzeleien zum Ausdruck kommen, nützt das meist nichts." Betriebsvereinbarungen, in denen Regeln für den partnerschaftlichen Umgang festgelegt werden, können dazu beitragen, dass Konflikte nicht eskalieren...

### ***Meinung***

*Für ein gutes Klima sorgen*

Von SZ-Redakteur Wulf Wein

Mit der Stimmung am Arbeitsplatz ist das so eine Sache. Heute muss man oft schon froh sein, wenn die Beschäftigten nicht

vor lauter Angst um ihre Arbeitsplätze wie versteinert wirken und jeden Fehler eines Kollegen nutzen, um dessen Qualifikation in Frage zu stellen. Für ein gutes Betriebsklima müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam sorgen...

Genauso wichtig ist aber, dass Chefs ihren Mitarbeitern das Gefühl geben, mit ihnen vertrauensvoll (und dauerhaft!) zusammenarbeiten zu wollen.

Literatur. ... Heinz Leyman: Mobbing, Rowohlt, ISBN 3-499-26374-2, 5 Euro; Axel Esser/Martin Wolmerath: Mobbing, Bund-Verlag: ISBN 3-7663-3496-4, 14,90 Euro.

[Reader`s Digest 9/04](#)

## **Humor unter Kollegen**

Ein Witz im Kollegenkreis hebt die Stimmung. Lästern, schimpfen, Dampf ablassen ist nicht grundsätzlich falsch am Arbeitsplatz. „Mal über Kollegen zu witzeln ist in Ordnung“, sagt Lothar Drat, Gründer des Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing in Wiesbaden. „Es gehört zum guten Betriebsklima, dass über andere gelacht wird. Möglichst so, dass sie mitlachen können. Die Grenze ist aber überschritten, wenn ein Kollege klar macht, dass er die Witze nicht mehr komisch findet, die anderen jedoch weitermachen.“

War es ein Spaß, der zu weit ging, ist eine Entschuldigung angebracht. Versteckt sich hinter den Witzeleien ein Konflikt, hilft eine Aussprache. Manche Firmen haben Betriebsvereinbarungen geschlossen,

die Leitlinien zum partnerschaftlichen Umgang vorgeben. ...

[Apotheken-Umschau 10/04](#)

## **Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.**

Schlichtung, Vermittlung, Mediation, Beratung, Training, Schulung, Fortbildung mit wichtigen Maßnahmen rund um Konflikte am Arbeitsplatz und Mobbing- Situationen

befasst sich seit fast zehn Jahren die Beratungsstelle „Balance“ des

Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. VPSM in Wiesbaden.

Wer dort Rat und Hilfe sucht, dem steht ein Team zur Verfügung aus Juristen, Psychologen

und Pädagogen, in enger Zusammenarbeit mit medizinischen Fachkräften

(z.B. Ärzte für Allgemeinmedizin, Neurologen, Psychiater). ...

Mannheimer Morgen 05/05

FEHLT NOCH!

FAZ 05/05

FEHLT NOCH!

Badische Neueste Nachrichten 9/05

FEHLT NOCH!

FEHLT NOCH!

Bergsträßer Anzeiger 10/05

FEHLT NOCH!

Gemeindespiegel der Evangelischen  
Versöhnungsgemeinde Wiesbaden 10/05

FEHLT NOCH!

[Cuxhavener Nachrichten 11/05](#)

## **Mobbing: Unerträgliche Konflikte am Arbeitsplatz**

### **Zwei Frauen haben eine neue Beratungsstelle für Mobbing-Opfer eingerichtet – Präventionsangebot für Arbeitgeber**

Wenn Menschen an ihrem Arbeitsplatz von Kollegen oder Vorgesetzten schikaniert werden, wenn sie nicht mehr in der Lage sind, die Arbeit zu erledigen, körperlich und seelisch unter den Konflikten leiden, spricht man von Mobbing. Um Wege aus diesem Konflikt aufzuzeigen, haben sich zwei Fachfrauen als Mobbing-Beraterinnen für den Raum Cuxhaven/Stade zusammen getan.

„Mobbing am Arbeitsplatz verursache unter anderem Zeit- und Energieverschwendung,

Motivationsverlust, gebremste Einsatzbereitschaft, sinkende Leistungen, geringere Produktivität und einen hohen Krankenstand“, wissen die Diplom-Sozialpädagogin Maria Anna Nikolai-Söhle aus Ostebruch und Diplom-Sozialarbeiterin Christa Schöps aus Cuxhaven. Die beiden Frauen arbeiten seit langem im Beratungsbereich, die eine auch als Supervisorin, die andere als Mediatorin.

Und oft spielte bei auftretenden Konflikten das Thema Mobbing eine Rolle, so dass sich die Fachfrauen entschlossen haben, im Raum Cuxhaven/Stade ihr neues Beratungsangebot für Arbeitsplatzkonflikte und Mobbing aus der Taufe zu heben. Denn bisher gibt es in dieser Region, so die Beraterinnen, „einen weißen Fleck“. Sie arbeiten dabei eng mit dem bundesweiten Beratungsnetz der VPSM - Beratungsstellen zusammen, getragen vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. (VPSM) mit Sitz in Wiesbaden.

Eine der Hauptursachen für Mobbing ist Neid am Arbeitsplatz. Aber auch Leistungsdruck, Konkurrenzdenken oder Existenzangst gehören zu den Motiven, schildern die beiden Beraterinnen. „Mit Mobbing ist nicht der einmalige Streit im Betrieb gemeint. Mobbing wird eindeutig definiert als systematische Ausgrenzung eines Kollegen oder Kollegin über einen längeren Zeitraum mit dem Ziel der Aufgabe des Arbeitsplatzes.“ Verschärft werde die Situation durch wirtschaftlichen Druck.

### **3 Prozent sind betroffen**

Nach jüngsten Erhebungen sollen in Deutschland bereits knapp drei Prozent aller Beschäftigten unter Mobbing leiden. Solche Konflikte können jeden treffen, da sind sich die Beraterinnen einig. Selbst lange Betriebszugehörigkeit oder gute Leistung seien kein Schutz.

Die Folgen für Betroffene seien höchst unterschiedlich, reichten von Selbstzweifeln und Schuldgefühlen, Anspannung, Unruhe, Gereiztheit, Mutlosigkeit, psychosomatischen Beschwerden über Depressionen bis hin zum Suizid

### **Nachhaltige Folgen**

In 70 Prozent aller Fälle seien Vorgesetzte an Mobbingprozessen beteiligt, direkt oder indem sie andere Mitarbeiter für ihre Zwecke einspannten – oft entstanden aus eigenen Unsicherheiten in Führungsfragen. Maria Anna Nikolei-Söhle und Christa Schöps verstehen sich zunächst als Ansprechpartnerinnen, „denn Patentrezepte zur Konfliktlösung gibt es nicht“. Vielmehr werde zunächst mit dem Betroffenen zusammen die Situation genau analysiert und die Grundsatzfrage „Flucht oder Angriff“ geklärt, die das Mobbingopfer für sich beantworten muss.

„Neben der persönlichen Beratung kann es darüber hinaus sehr sinnvoll sein, Chef oder Team mit einzubeziehen. Im Rahmen von Mediation, Supervision, Coaching oder Teamgesprächen lassen sich häufig für alle Seiten vorteilhafte Ergebnisse erzielen“, so die

Mobbing-Beraterinnen, die es als positiv empfinden, zu zweit zu sein. Bei mehreren Konfliktparteien sei es vorteilhafter, wenn es verschiedene Ansprechpartner gebe. Die Beratungen sollen entsprechend der Situation entweder in den Räumen der Beraterinnen in Cuxhaven, Osterbruch und Stade oder den jeweiligen Betrieben vorgenommen werden.

### **Gewaltige Schäden**

Neben Einzelberatung wollen die Mobbing-Beraterinnen präventiv tätig werden, denn „Mobbing ist teuer: Jedes Jahr entstehen in Deutschland betriebswirtschaftliche Schäden in Milliardenhöhe.“ Die Beraterinnen bieten für Firmen und soziale Institutionen Vorträge und Seminare an.

Weitere Informationen gibt es bei Maria Anna Nikolai-Söhle, Telefon (0475293339738, Christa Schöps (04721)51331; Internet: [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

Badische Neueste Nachrichten 11/05

FEHLT NOCH!

[Wiesbadener Kurier 12/05](#)

### **Wirtschaftsflaute begünstigt Mobbing**

Wenn aus Sticheln systematische Schikane wird und was man dagegen tun kann

Vom 19.12.2005

Von

Annette Jäger

WIESBADEN Arbeitnehmer müssen sich mitunter einiges gefallen lassen. Jüngst urteilte das Landesarbeitsgericht München, dass ein rauer Umgangston, geschmacklose Äußerungen und Kritik an der Arbeit kein Mobbing seien und deshalb dem Opfer weder Schmerzensgeld noch Schadensersatz zustünden (LAG München, Az.: 15 O 25369/04). Mobbing ist ein komplizierter Tatbestand und trifft - auch wenn es zum Modewort geworden ist - nicht für jede Art von Konflikt am Arbeitsplatz zu.

Sticheleien, Frotzeleien, Tuscheln hinterm Rücken und ein scharfer Umgangston rechtfertigen noch keinen Mobbing-Vorwurf. Erst wenn sich die Schikanen systematisch und über einen längeren Zeitraum immer gegen dieselbe Person richten, kann man von Mobbing sprechen. Dann allerdings sollten Betroffene nicht stillhalten in der falschen Hoffnung, dass der Psychoterror wieder aufhört.

"In Zeiten wirtschaftlicher Flaute und massiven Stellenabbaus werden Mobbingfälle immer häufiger", stellt Lothar Drat vom Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM) in Wiesbaden fest. Noch immer wird aber in vielen Chefetagen das Problem verleugnet. Die Folge: Die Betroffenen entwickeln unter dem Dauerangriff auf das Selbstwertgefühl (*und den ggf. intensiven Formen von Stigmatisierung, Verleumdungen, u.U. Ruf-Mordungen*) massive psychische und physische Schäden - was zudem mit individuellen Kosten der Opfer verbunden ist.

Karrieren enden in der Arbeitslosigkeit oder Erwerbsunfähigkeit.

Mobbing ist auch für Betriebe höchst unwirtschaftlich: häufige Krankmeldungen und schwindende Motivation der Mitarbeiter sind die Folge. Wissenschaftliche Schätzungen gehen von 25 000 bis 75 000 Euro betrieblicher Kosten je Jahr und Betroffenenem aus. "Darum sind Maßnahmen der Betriebe wichtig, die das Betriebsklima verbessern und vorbeugen können", ...

Schikanen laufen immer gleich ab: Am Anfang steht oft ein harmloser Konflikt. Wenn er ungelöst bleibt und die Betroffenen ein Ventil suchen, um Stress und Unzufriedenheit abzulassen, eskaliert er. Dafür sucht man sich häufig einen Sündenbock. Haben sich die Schikanen erst etabliert, schwinden die Chancen des Opfers, den Konflikt im Guten zu lösen. Deshalb sollte man sich so früh wie möglich zur Wehr setzen. ...

Parallel dazu sollten Betroffene eine Beratungsstelle aufsuchen. "Die sucht nach einer individuellen Lösung", so Berater Drat. Manchmal kann die Konfliktlösung mit einem (*Schlichter / Vermittler*) Mediator sinnvoll sein. In anderen Fällen, wenn etwa die Vorgesetzten von dem Problem nichts wissen wollen, ist die Kündigung (*u.U.*) ... der einzig mögliche Schritt.

Auch der Weg vor Gericht kann ein Ausweg sein: "Bei Klagen wegen Abmahnungen (*wenn der Betroffene den Betrieb verlassen möchte*) oder krankheitsbedingter Kündigung sind die Erfolgsaussichten gut", hat der Hamburger Rechtsanwalt Frank Sievert erfahren. Denn dann liegt die Beweislast beim Arbeitgeber. Von Schmerzensgeldklagen sollte man lieber die Finger

lassen. Denn hier muss der Betroffene Beweise liefern. Und ob Kollegen für einen scheidenden Mitarbeiter aussagen, ist fraglich. Schließlich will keiner das nächste Opfer sein.

[Novethic FRANCE 02/06](#)

### **Une association allemande arbitre des conflits du travail, entre harcèlement et stress**

L'association allemande « Verein gegen Psychosozialen Stress und Mobbing » (Association contre le stress psychosocial et le harcèlement) mise sur l'arbitrage et le compromis pour lutter contre le harcèlement moral et sexuel au travail. Elle évite autant que faire se peut le recours à la justice. La stratégie a fait ses preuves comme le montre son succès auprès des particuliers et des entreprises qui font appel à ses services depuis maintenant dix ans.

Fondée en 1995 à Wiesbaden, dans la région francfortoise, l'association a pour but premier la promotion de la santé au travail. Résoudre les cas de harcèlement au travail dont les conséquences sont particulièrement nocives sur la santé physique et psychologique des salariés qui en sont victimes, est devenu progressivement la priorité des priorités de cette association. Elle a pour cela développer ses propres techniques de travail ainsi qu'un réseau de collaborateurs indépendants opérant dans toute l'Allemagne. Dans la grande majorité des cas, ce sont les entreprises qui contactent l'association – et qui prennent en charge les frais. « *Nous nous considérons comme des pompiers extérieurs : nous arrivons dans l'entreprise pour y régler un conflit brûlant* » commente Lothar Drat, son directeur qui a participé à sa création. Lecteur assidu des ouvrages de Marie-France Hirigoyen sur le harcèlement moral, il précise

qu'il ne s'agit aucunement d'une intervention de type policière, mais bien d'essayer de réunir les parties en conflit. Les entreprises veulent choisir entre deux alternatives : rétablir un mode de coopération ou aboutir à une séparation pour le bien de tous et dans ce cas, il s'agit de négocier les conditions du départ.

### **Arbitrage et compromis**

Amener les deux parties autour de la même table n'a que peu de sens, regrette Lothar Drat. Non pas qu'il juge la méthode

infructueuse, mais au moment de la prise de contact avec l'association, le conflit est déjà largement entamé. Aussi, la victime du harcèlement va-t-elle être tout d'abord suivie par une équipe, composée d'un psychologue et d'un travailleur social, voire, le cas échéant, d'un médecin et d'un juriste. C'est l'analyse de la situation où l'on remonte à l'origine du conflit, qui détermine la marche à suivre. La démarche de clarification est plus facile quand les entreprises reconnaissent les cas de harcèlement qu'elles veulent voir réglés au plus vite. Dans ce cas, le harceleur se trouve démasqué. « *Souvent nous observons que ces personnes agissent comme si de rien n'était, par mauvaise conscience* », remarque Lothar Drat. La majorité des cas de harcèlement se règle en une journée. Point important : ce sont les personnes en conflit qui déterminent quand elles considèrent que celui-ci est terminé, pas l'association. « *Les personnes arrivent chez nous en se disant que le conflit sera réglé en deux heures. Là se situe la pression à laquelle nous devons répondre le mieux possible.* »

Que de plus en plus d'entreprises et institutions se tournent vers les associations comme la VPSM pour régler les cas de harcèlement montre qu'elles sont de plus en plus nombreuses à reconnaître le problème. Le

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, le Medef allemand, conseille ainsi, sur son site Internet, de sensibiliser les décideurs de l'entreprise à cette thématique et d'y remédier par le dialogue. Non seulement le harcèlement au travail peut provoquer une baisse de productivité liée au climat délétère qu'il provoque, mais le risque qu'un salarié victime de harcèlement porte plainte est aussi réel alors que ses chances de succès sont minimales. Ce genre de bataille juridique représente, pour une entreprise, un investissement en temps et en argent qu'elle peut diminuer en faisant appel au service d'une association telle que le VPSM. Une heure de sa médiation coûte 68 euros. Les caisses d'assurance maladie peuvent même prendre en charge une partie des frais. *« Malheureusement, la question des coûts reste la motivation principale des entreprises qui font appel à nous. Il ne s'agit pas pour elles d'installer une nouvelle éthique, ou de remettre les valeurs humaines à l'ordre du jour »* regrette Lothar Drat.

### **Législation allemande insuffisante**

Ce recours à l'arbitrage et au compromis pallie à une législation déficiente en Allemagne. Selon le syndicat allemand Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), les chances que les plaintes pour harcèlement aboutissent sont minimales car ce sont aux victimes d'apporter les preuves de leur harcèlement. Par nature difficile à obtenir ces preuves ne sont pas, par ailleurs, nécessairement retenues par la justice allemande. Il faut également ajouter que le droit allemand ne fait aucune distinction entre harcèlement moral et harcèlement sexuel. Pour le VPSM, le recours à la justice peut avoir des effets pervers : l'isolement de la victime est totale, le conflit atteint son paroxysme et l'issue de la bataille juridique peut tourner contre la

victime en la présentant finalement non comme harcelée mais comme harceuse. Tout le problème c'est la définition du harcèlement. Lothar Drat : « *Le terme de harcèlement est utilisé pour décrire des situations souvent très différentes les unes des autres. Chez nous, un tiers des appels seulement concernent des cas de harcèlement. Dans les deux autres tiers, il s'agit de conflits du travail classiques qui ont dégénéré. On parle beaucoup trop de harcèlement, tellement même que je crains que les juges en aient assez.*

Claire Stam  
Mis en ligne le :  
10/02/2006

[Altenpflege 04/06](#)

### **"Sprechen Sie über Ihre Nöte!"**

Die Probleme am Arbeitsplatz mit Kollegen oder Vorgesetzten nehmen auch in der Altenpflege zu. Im März saß deshalb Lothar Drat, Leiter einer Wiesbadener Beratungsstelle, am Altenpflege-Telefon. Und hatte in Sachen "Mobbing" ein offenes Ohr und so manchen guten Tipp.

**Stefanie Weigt**, Holzwickede:

*Ich arbeite als Wohnbereichsleitung und stellvertretende PDL in einer Altenpflegeeinrichtung mit 81 Plätzen. Mit dem Thema "Mobbing" werde ich als Leitungskraft sehr häufig konfrontiert und will mich nun weiterbilden. Können Sie mir Literatur- oder Internet-Tipps geben?*

Sie haben Recht, im sozialen Bereich und im Gesundheitswesen finden wir die höchste Mobbing-Rate. Das Risiko, in einen Mobbing-Prozess zu

geraten, ist hier sechs bis sieben Mal höher als in anderen Arbeitsbereichen. Wenn Sie sich näher informieren möchten, besuchen Sie doch die Homepage unseres "Vereins gegen psychosozialen Stress und Mobbing" ([www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)) Oder lesen Sie "Mobbing am Arbeitsplatz" von Prof. Dr. Heinz Leymann bzw. das Buch der Psychtherapeuten Marie-France Hirigoyen: "Wenn der Job zur Hölle wird".

**Bettina Gruber**, Berlin:\*

*Ich arbeite seit sechs Wochen als Altenpflegerin im Altenheim. Meine Stationsleitung teilt mich ständig in ihre eigene Schicht ein und beobachtet mich dabei genau. Ständig kritisiert Sie, isch solle dieses so und jenes anders machen. Ich habe das Gefühl, sie will mich wieder loswerden.*

Sie sollten diese Situation auf keinen Fall überbewerten. Nach sechs Wochen befinden Sie sich noch in der Einarbeitungsphase. Ihre Stationsleitung möchte natürlich Sie und Ihre Arbeitsweise kennen lernen. Prüfen Sie deshalb genau, ob das, was Sie als Kritik empfinden, nich eher ein Hinweis auf die gängige Arbeitsweise der Station bzw. des Hauses ist. Sprechen Sie mit Ihrer Stationsleitung. Schildern Sie Ihre Gefühle des "unter Beobachtung Stehens" und geben Sie zu verstehen, dass Sie dies in Ihrer Arbeit sehr verunsichert.

**Susanne Herbst**, München:\*

*Vor drei Jahren kam eine Kollegin neu auf unsere Station, die sich sehr schnell mit meiner Chefin privat angefreundet hat. Seit dieser Zeit werde ich von dieser Kollegin kritisiert, sie macht mich hinter meinem Rücken schlecht und setzt übelste Gerüchte über mich in Umlauf, sodass mittlerweile auch andere Kolleginnen über mich lachen oder mich ignorieren. Versuche, mit meiner Chefin darüber zu reden,*

*schlugen fehl. Mittlerweile massive Probleme: Angstzustände, Schweißausbrüche, Schlafstörungen. Wegen einer Gastritis bin ich in ärztlicher Behandlung. Was kann ich in dieser Situation eigentlich tun?*

Sie sollten schnellstens die professionelle Hilfe einer Beratungsstelle in Anspruch nehmen. Diese wird mit Ihnen den Fall analysieren und gemeinsam mit Ihnen einen Lösungsweg erarbeiten. Einen Prozess, der schon drei Jahre andauert und bereits solche gravierenden gesundheitlichen Folgen hat, werden Sie alleine nicht mehr lösen können. Beratungsstellen und Experten finden Sie - nach Städten in alphabetischer Reihenfolge sortiert - auf unserer Homepage [www.vpsm.de](http://www.vpsm.de).

**Kerstin Kuhlmann, Würzburg:\***

*Ich bin seit 24 Jahren als Altenpflegerin tätig. Die Pflege unserer Bewohner hat mir immer viel Freude gemacht. Doch seit einiger Zeit sagen mir meine Kolleginnen nach, ich sei zu langsam. Ich finde das ungerecht, und die Vorwürfe machen mir zu schaffen. Ist das eigentlich schon Mobbing?*

Leider sind die Rahmenbedingungen überall schwieriger geworden. Immer mehr Arbeit verteilt sich auf immer weniger Mitarbeiter. Da bleibt für intensive Zuwendung zum Patienten weniger Zeit. Unter diesem zunehmenden Stress kann ein Konflikt schnell eskalieren. Sprechen Sie in Ihrem Team über diese Problematik und streben Sie eine Lösung an, in der alle Beteiligten (auch Ihre Bewohner) zu ihrem Recht kommen.

\*Namen und Ort auf Wunsch von der Redaktion geändert!

## **Wenn der Kollege systematisch ausgegrenzt wird**

Fachleute von „Balance“ beraten Menschen, die unter Mobbing leiden / Rechtzeitig in die Offensive gehen und ein klärendes Gespräch suchen

Von Ingeborg Toth

WIESBADEN „Wir haben einen ganzheitlichen Ansatz und unterscheiden uns damit von anderen Beratungsstellen“, erklärt der Diplom-Sozialpädagoge Lothar Drat. Er ist Leiter der Beratungsstelle „Balance“, die dem Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM) Wiesbaden angegliedert ist.

Psychologen, Pädagogen, Juristen und Mediziner kümmern sich um die, die mit ihren Konflikten am Arbeitsplatz nicht klar kommen. Nachdem die Beratungsstelle Domizile im Aukammtal und in der Riederbergstraße besaß, ist sie jetzt nach Rambach umgezogen.

Am Burgacker 70 stehen neue Räume bereit.

Die Parteien, die sich bei Arbeitsplatzkonflikten gegenüberstehen, beraten sich zunächst in kleinen Zirkeln, bevor die Lösung im Plenum gesucht wird. Nicht selten müssen Betriebsrat, Personalchefs oder direkte Vorgesetzte in den Schlichtungsprozess mit einbezogen werden.

„Wenn unsere Hilfe benötigt wird, hat das Mobbing oft schon extreme Formen angenommen und die halbe Firma gespalten“, erklärt der Leiter der Beratungsstelle.

Drat ist allerdings entschieden dagegen, normale Konflikte überzubewerten. Der Begriff „Mobbing“ werde gelegentlich geradezu inflationär gebraucht :

“Wenn ein Kind nicht so viel Taschengeld bekommt, wie es möchte, wirf es seiner Mutter an den Kopf : Mama, du mobbst mich.”

„Mobbing hat viele Gesichter“, sagt Drat. Ob Gerüchte verbreitet, Gehässigkeiten ausgeteilt, Informationen zurückgehalten oder Nägel in Autoreifen gestochen werden- das Ziel der Aktionen sei immer gleich: Es werde versucht, eine Kollegin, einen Kollegen systematisch auszugrenzen.

Mobbing sei nie eine einzelne Handlung, sondern ein zermürbender Nervenkrieg, der allerdings von Menschen auch durchaus unterschiedlich bewertet werde.

Drat fühlt sich oft verpflichtet, auch das familiäre Umfeld eines wirklichen oder vermeintlichen Mobbings-Opfers einzubeziehen.

So erfährt er mehr über den Grad der Betroffenheit (*und diesen*) besser einzuschätzen.

Wenn das Mobbingopfer kein starkes soziales Netz geknüpft habe könne die Situation schwierig werden.

Das Führungsverhalten von Vorgesetzten, die Art, wie Arbeitsprozesse organisiert werden oder auch das „ Anderssein“ durch persönliche Merkmale kommen im Mediationsprozess zur Sprache.

Das Team um Drat versucht, in wenigen Arbeitsstunden zu einer Lösung des Konflikts zu kommen. Das gehe, wenn die Betroffenen bereit seien, Vergleiche einzugehen. Besonderes auf der Arbeitgeberseite sei dies häufig der Fall.

Unternehmen wüssten, dass Auseinandersetzungen vor den Arbeitsgerichten langwierig und kostspielig sein können.

Da der Psychoterror für die Opfer schlimme Folgen haben, bis hin zu schweren Gesundheitsstörungen, sei auch diese Seite häufig mit einem Vergleich einverstanden, wenn er ausgewogen erscheine.

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz beschrieb Mobbing- „to mob“ bedeutet anpöbeln, bedrängen - als den Angriff einer Gruppe von Tieren auf einen Eindringling. Die Ursache für menschliches Mobbing ist weniger eindeutig.

Oft stecke schlichtweg Neid dahinter, so Drat. Er beschreibt den Fall einer Krankenschwester, die sich auf der Station den attraktivsten Arzt krallt, „Die Kolleginnen“, so sagt er, „wären alle gern in ihrer Situation und setzen die Glückliche unter Druck“.

Drat sagt, wer sich im Betrieb nicht mehr wohlfühlt, sollte rechtzeitig in die Offensive gehen und ein klärendes Gespräch suchen. Kommt er damit nicht weiter und ist keine einvernehmliche Lösung zu finden, sollten externe Berater eingeschaltet werden.

Die sind unter Umständen nicht billig: Bei „Balance“ kostet die Beratungsstunde 68 Euro plus Mehrwertsteuer.

„Die vollen Kosten treffen allerdings nur die“, so versichert Drat,“ die sie übernehmen können.“ Der Verein, der hinter der Beratungsstelle steht, ist bemüht, die Beratungskosten zu mindern, wenn jemand daran zu schwer tragen hat. Bedürftige werden nach Kräften unterstützt. Mit dem Geld, das die 200 Mitglieder und Förderer einbringen.

Grundsätzlich bekommt der VPSM keine öffentliche Mittel. Er muss sich selbst tragen.

Auch die Bußgelder fließen nicht mehr so reichlich, stellt Drat fest.

Bußgelder sind bei der Staatsanwaltschaft fällig, sowie bei Jugendstraf- und Schöffengerichten. Manchmal wird bestimmt dass sie nicht an die Staatskasse gehen, sondern Vereinen oder Organisationen zur Verfügung gestellt werden.

„In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit sind offenbar viele nicht in der Lage, ein Bußgeld zu zahlen und wählen bei Gericht eine Arbeitsaufgabe. Das bekommen wir zu spüren!“

[Wiesbadener Kurier 05/06](#)

### **Wenn der Kollege systematisch ausgegrenzt wird**

Fachleute von „Balance“ beraten Menschen, die unter Mobbing leiden / Rechtzeitig in die Offensive gehen und ein klärendes Gespräch suchen

Von Ingeborg Toth

WIESBADEN „Wir haben einen ganzheitlichen Ansatz und unterscheiden uns damit von anderen

Beratungsstellen“, erklärt der Diplom-Sozialpädagoge Lothar Drat. Er ist Leiter der Beratungsstelle „Balance“, die dem Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing (VPSM) Wiesbaden angegliedert ist.

Psychologen, Pädagogen, Juristen und Mediziner kümmern sich um die, die mit ihren Konflikten am Arbeitsplatz nicht klar kommen. Nachdem die Beratungsstelle Domizile im Aukammtal und in der Riederbergstraße besaß, ist sie jetzt nach Rambach umgezogen.

Am Burgacker 70 stehen neue Räume bereit.

Die Parteien, die sich bei Arbeitsplatzkonflikten gegenüberstehen, beraten sich zunächst in kleinen Zirkeln, bevor die Lösung im Plenum gesucht wird. Nicht selten müssen Betriebsrat, Personalchefs oder direkte Vorgesetzte in den Schlichtungsprozess mit einbezogen werden.

„Wenn unsere Hilfe benötigt wird, hat das Mobbing oft schon extreme Formen angenommen und die halbe Firma gespalten“, erklärt der Leiter der Beratungsstelle.

Drat ist allerdings entschieden dagegen, normale Konflikte überzubewerten. Der Begriff „Mobbing“ werde gelegentlich geradezu inflationär gebraucht :

“Wenn ein Kind nicht so viel Taschengeld bekommt, wie es möchte, wirf es seiner Mutter an den Kopf : Mama, du mobbst mich.“

„Mobbing hat viele Gesichter“, sagt Drat. Ob Gerüchte verbreitet, Gehässigkeiten ausgeteilt, Informationen zurückgehalten oder Nägel in

Autoreifen gestochen werden- das Ziel der Aktionen sei immer gleich: Es werde versucht, eine Kollegin, einen Kollegen systematisch auszugrenzen.

Mobbing sei nie eine einzelne Handlung, sondern ein zermürender Nervenkrieg, der allerdings von Menschen auch durchaus unterschiedlich bewertet werde.

Drat fühlt sich oft verpflichtet, auch das familiäre Umfeld eines wirklichen oder vermeintlichen Mobbings-Opfers einzubeziehen.

So erfährt er mehr über den Grad der Betroffenheit (*und diesen*) besser einzuschätzen.

Wenn das Mobbingopfer kein starkes soziales Netz geknüpft habe könne die Situation schwierig werden.

Das Führungsverhalten von Vorgesetzten, die Art, wie Arbeitsprozesse organisiert werden oder auch das „Anderssein“ durch persönliche Merkmale kommen im Mediationsprozess zur Sprache.

Das Team um Drat versucht, in wenigen Arbeitsstunden zu einer Lösung des Konflikts zu kommen. Das gehe, wenn die Betroffenen bereit seien, Vergleiche einzugehen. Besonders auf der Arbeitgeberseite sei dies häufig der Fall.

Unternehmen wüssten, dass Auseinandersetzungen vor den Arbeitsgerichten langwierig und kostspielig sein können.

Da der Psychoterror für die Opfer schlimme Folgen haben, bis hin zu schweren Gesundheitsstörungen, sei auch diese Seite häufig mit einem Vergleich einverstanden, wenn er ausgewogen erscheine.

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz beschrieb Mobbing- „to mob“ bedeutet anpöbeln, bedrängen - als den Angriff einer Gruppe von Tieren auf einen Eindringling. Die Ursache für menschliches Mobbing ist weniger eindeutig.

Oft stecke schlichtweg Neid dahinter, so Drat. Er beschreibt den Fall einer Krankenschwester, die sich auf der Station den attraktivsten Arzt krallt, „Die Kolleginnen“, so sagt er, „wären alle gern in ihrer Situation und setzen die Glückliche unter Druck“.

Drat sagt, wer sich im Betrieb nicht mehr wohlfühlt, sollte rechtzeitig in die Offensive gehen und ein klärendes Gespräch suchen. Kommt er damit nicht weiter und ist keine einvernehmliche Lösung zu finden, sollten externe Berater eingeschaltet werden.

Die sind unter Umständen nicht billig: Bei „Balance“ kostet die Beratungsstunde 68 Euro plus Mehrwertsteuer. „Die vollen Kosten treffen allerdings nur die“, so versichert Drat, „die sie übernehmen können.“ Der Verein, der hinter der Beratungsstelle steht, ist bemüht, die Beratungskosten zu mindern, wenn jemand daran zu schwer tragen hat. Bedürftige werden nach Kräften unterstützt. Mit dem Geld, das die 200 Mitglieder und Förderer einbringen.

Grundsätzlich bekommt der VPSM keine öffentliche Mittel. Er muss sich selbst tragen. Auch die Bußgelder fließen nicht mehr so reichlich, stellt Drat fest. Bußgelder sind bei der Staatsanwaltschaft fällig, sowie bei Jugendstraf- und Schöffengerichten. Manchmal wird bestimmt dass sie nicht an die Staatskasse gehen, sondern Vereinen oder Organisationen zur

Verfügung gestellt werden.

„In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit sind offenbar viele nicht in der Lage, ein Bußgeld zu zahlen und wählen bei Gericht eine Arbeitsauflage. Das bekommen wir zu spüren!“

(Veränderungen, Einschübe, Kommentare in Kursiv)

Wiesbadener Tagblatt 10.02.07

FEHLT NOCH!

[Reutlinger-Tübinger Wochenblatt 21.06.07](#)

**Reutlinger-Tübinger Wochenblatt 21.06.07**  
**Metzinger-Uracker-Volksblatt-Südwestpresse**  
**02.06.07**  
**Reutlinger Generalanzeiger 18.05.07**

**Neu in Metzingen: Go Balance**  
**Beratung - Training - Entspannung**

In Metzingen Innenstadt, direkt über der Commerzbank, gibt es eine neue Adresse für Stressgeschädigte. Dipl.-Psych. Gabriele Veit bietet im ersten Stock der Reutlinger Straße 5/7 ein spezielles rundum Programm an, welches exakt auf die >>WehWehchen<< der

heutigen Zeit abgestimmt ist. Hauptaugenmerk legt die Mutter zweier Kinder dabei auf die Themen Konflikte am Arbeitsplatz und das damit immer häufiger verbundene Thema Mobbing. Die 44-Jährigen nennt ihre junge Firma >>Go Balance<< - sich ins Gleichgewicht bringen. Viele schaffen es aber nicht allein, weiß Veit zu berichten, und genau hier möchte sie gezielt ansetzen. Lösungsorientierte psychologische Krisenberatung, Entspannungstrainings, die meist von den Krankenkassen gefördert werden, Stressprävention, Gesundheitsberatung in Firmen und Bewerbertraining sind nur einige Punkte ihres Programms.

Gabriele Veit ist Mitglied im bundesweiten Fachverband der unabhängigen Arbeitsplatzkonflikt- und Mobbingberaterinnen (VPSM e.V.).

[Südkurier 31.08.2007](#)

## **Das Büro als Schlachtfeld**

Den Anfang vom Ende markiert fast immer ein Gerücht, das in der Firma kursiert. Selbst ein Satz wie "Die ist aber immer sehr elegant angezogen!" birgt (*ggf.*) bereits die Saat des Bösen in sich. Denn auf dem Boden von Neid und Missgunst vermag auch die an sich harmlose Bemerkung üppige Blüten zu treiben: "Woher sie wohl das Geld für die teure Kleidung hat? Klaut sie vielleicht Firmengelder? Oder hat sie ein

Verhältnis mit  
ihrem Chef?"

Brodelt es in der Gerüchteküche derart hoch, ist das Phänomen Mobbing bereits weit fortgeschritten, erklärt die Psychologin Gabriele Veit. Die Metzingerin hat sich auf dieses Thema spezialisiert und ist Mitglied im Fachverbund VPSM (Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V.). Gerade in Zeiten der Konkurrenz um Arbeitsplätze werden die Ellbogen unter Kollegen gerne ausgefahren.

Zwar gibt es kein typisches Mobbing-Opfer, doch handelt es sich oft um Menschen, die an ihrem Arbeitsplatz etwas bewegen. Wer positiv auffällt, wird mit negativen Bemerkungen in seine Schranken verwiesen - dieses universelle Neid-Prinzip lässt sich nahtlos aufs Mobbing übertragen. Denn in zwei Dritteln aller Fälle spielt kollegiale Missgunst eine wichtige Rolle.

Es ist ein fieses Spiel, das mit denen getrieben wird, die firmenintern zum Opfer erkoren wurden. Verbale Attacken können Tätlichkeiten folgen: "Da werden beispielsweise Daten am Computer gelöscht, damit der Kollege einen Fehler macht", veranschaulicht Gabriele Veit. Dass das Mobbing-Opfer auf diese Ausgrenzungen mit Verzweiflung, Depressionen oder Aggressionen reagiert, erscheint Außenstehenden nur als nachvollziehbare Reaktion. Den mobbenden Kollegen dagegen liefert das nur neue Mobbing-Nahrung: Jetzt hat er auch noch "einen Schuss" weg, was ihre Stigmatisierung nachträglich zu rechtfertigen scheint.

"In der Hälfte aller Fälle verlassen die Gemobbten die Firma", berichtet Gabriele Veit. Denn in diesem Mobbing-Endstadium sind neben der Arbeit auch alle anderen Lebensbereiche von den Bösartigkeiten beeinträchtigt - Partner, Familienangehörige und Freunde leiden mit. Der Gemobbte kämpft während der ganzen Zeit mit den Folgekrankheiten der Psychoattacken: Rückenschmerzen, Herz-Kreislauf- oder Magen-Darm-Beschwerden sind auf der körperlichen Ebene typisch; Depressionen und eine posttraumatische Belastungsstörung, die immer nur nach extremen Traumata auftritt, belasten die Psyche so sehr, dass inzwischen jeder sechste Selbstmord mit Mobbing in Verbindung gebracht wird. "Mobbing ist eine der stärksten psychischen Belastungen, die es gibt", versichert die Expertin.

Über die Psychoschikane einzelner Menschen hinaus stellt Mobbing inzwischen sogar ein gesamtgesellschaftliches Problem dar: Auf 25 Milliarden Euro beziffern Experten allein in Deutschland den entstehenden Schaden. Über Beiträge zu Krankenkassen oder Rentenversicherungen lastet ein Teil der Kosten auf der Allgemeinheit - und durch krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie Produktivitätseinbußen nicht nur bei den Opfern, sondern auch bei den zusehenden Kollegen rächt sich Mobbing auf finanzieller Ebene bei den Firmen, die ihm keinen Einhalt gebieten.

Folgerichtig muss es im Interesse eines jeden Unternehmens liegen, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Mobbing schon gar nicht entstehen kann. "Miteinander reden" heißt die alles entscheidende Zauberformel. Denn (*fast*) jedem Mobbingfall liegt ein ungelöster Konflikt zugrunde. Diesen aufzudröseln, ist daher die

Hauptaufgabe externer Spezialisten wie Gabriele Veit, die von Mobbing-Opfern und Firmen gleichermaßen zu Rate gezogen wird.

Über Kosten und Folgekosten hinaus hinterlassen Mobbing-Fälle in Unternehmen auch einen unbezifferbaren Image-Schaden. Sollte in naher Zukunft der Wettbewerb um die fähigsten Nachwuchskräfte einsetzen, könnte ein nachweislich gutes Betriebsklima den entscheidenden Ausschlag geben.

Für ein mobbing-resistentes Betriebsklima genügt es, ein paar wenigen Punkten verstärkte Beachtung zu schenken. So gilt es beispielsweise, die vielzitierte "Human Ressource" - also den betrieblichen Erfolgsfaktor Mitarbeiter - auf allen Ebenen als ethische Norm zu verinnerlichen, und diese in Form gegenseitigen Respekts und Vertrauens nach außen strahlen zu lassen. Eine offene Kommunikationskultur zu pflegen, in der angstfrei alle Probleme diskutiert werden können, lässt Mobbing ebenso im Keim ersticken wie präventiv eine Fachstelle für Konfliktlösungen (beispielsweise im Betriebsrat) einzurichten. Eine wirkungsvolle Mobbing-Kontrolle bietet Qualitätsmanagement, das gleichermaßen von oben nach unten wie von unten nach oben funktioniert.

Konsequenterweise sollte bei der Besetzung von Führungspositionen weniger die fachliche als vielmehr die menschliche Qualifikation den Ausschlag geben. Denn Wissen lässt sich im Gegensatz zu gutem Führungsstil schnell aneignen. "Mobbing ist nicht möglich ohne Führungskräfte, die das zulassen", stellt Gabriele Veit klar und plädiert vehement dafür, dem

bösen Spiel keine Chance zu geben: "Beim Mobbing gibt es nur Verlierer".