

2 Betriebliche Erscheinungsformen und Auswirkungen

2.1 Unterschiedliche Hierarchieebenen für Mobbing

Im organisatorischen Gefüge eines Betriebes kann Mobbing zwischen Personen auf derselben hierarchischen Ebene (= horizontales Mobbing) oder aber zwischen Personen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen stattfinden (= vertikales Mobbing). Zumeist wird Mobbing als ein Phänomen unter hierarchisch gleichgestellten Personen betrachtet. Deutschsprachige Studien zeigen jedoch, dass zumindest in der Mehrzahl aller untersuchten Fälle Mobbing vom Vorgesetzten ausging oder dieser zumindest daran beteiligt war (vgl. HUPPRECHT/SCHIFFERS, 1996, S. 50; SCHLAUGAT, 1999, S. 27).

2.1.1 Horizontales Mobbing

Mobbing im Kollegenkreis findet immer innerhalb einer Gruppe statt, d. h. zwischen Kollegen, die sich kennen und miteinander konfrontiert sind. Hierbei haben die Übergriffe unterschiedlichste Ursachen, z. B.

- die Gruppe zwingt ein Mitglied zur Anpassung an die Verhaltensnorm,
- Gruppenmitglieder oder die Gruppe schikanieren sozial schwächere und unterlegene Mitglieder,
- Gruppenmitglieder oder die Gruppe schikanieren ein Mitglied wegen seiner Andersartigkeit,
- Gruppenmitglieder mobben wegen eigener Unzufriedenheit über die Arbeitssituation,
- Gruppenmitglieder mobben aus persönlichen Gründen, wie Konkurrenz um attraktive Positionen, persönliche Aversionen, Feindschaften, Neid, Ärger oder Ängste,
- Gruppenmitglieder mobben aufgrund persönlicher Wertvorstellungen wie Ausländerhass, Intoleranz gegen Andersdenkende und Spaß an Diskriminierung.

Besondere Angriffsfläche für Mobbinghandlungen bieten damit alle Gruppenmitglieder, die sich von anderen unterscheiden und/oder gestellte Verhaltenserwartungen nicht erfüllen.

Besonders mobbinggefährdet sind sogenannte betriebliche Arbeitsgruppen. Diese werden von der Geschäftsleitung gebildet, um eine fest vorgegebene Funktion zu erfüllen. Die formale Struktur, d. h. der hierarchische Aufbau, der den einzelnen Positionen ihre Rechte und Pflichten zuweist, sowie der formelle Gruppenleiter ist fest vorgegeben. Diese Gruppen sind nicht zufällig oder freiwillig entstanden, sie unterscheiden sich hierdurch von anderen sozialen Gruppen im Betrieb. Besondere Gruppenzwänge und damit besondere Ursachen für Mobbing auf Kollegenebene ergeben sich in solchen Arbeitsgruppen daraus, dass

- Arbeitsgruppen koordiniert und arbeitsteilig arbeiten müssen,
- einzelne Mitarbeiter in ihrer Arbeitsausführung von der Tätigkeit anderer abhängig sind,
- aufgrund wirtschaftlicher Zwänge die finanziellen Mittel knapp sind,
- Vorschriften und Regeln das Verhalten der Gruppe beeinflussen.

Ein Mobbingtäter erhält zudem häufig innerhalb einer Gruppe Unterstützung aufgrund gruppendynamischer Verhaltensmuster, wie durch

- einen bestehenden Gruppendruck, ein von der Norm abweichendes Verhalten zu bestrafen,
- eine entwickelte Hack- oder Rangordnung, wodurch Aggressionen kanalisiert werden,
- ein entwickeltes „Wir-Gefühl“, durch das gemeinsame Feindbilder entstehen,
- gemeinsam empfundene Ängste, die die Aggressionsschwelle für den Einzelnen herabsetzen.

Besondere Beachtung für Mobbingfälle kommt auch den informellen Gruppen zu. Informelle Cliques basieren auf den besonderen persönlichen Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern wie z. B. Freundschaft, Sympathie und gemeinsame Interessen. Durch Cliquesbildung erfahren einzelne Mobber häufig eine stille Billigung ihrer Tat, wodurch dem Mobbingbetroffenen eine zahlenmäßige Übermacht gegenüber steht.

Die beim Kollegenmobbing vorrangig angewandte Strategie scheint die systematische, kommunikative Ausgrenzung des Mitarbeiters zu sein:

- Wichtige Informationen werden vorenthalten;
- Verbale Kommunikation wird intensiviert (Beschimpfungen, Telefonterror etc.);
- Nonverbale, wortlose Kommunikation wird intensiviert (Gesten, Blicke etc.);
- Irreführende Kommunikation wird eingesetzt;
- Die situationsklärende Kommunikation wird verweigert.

Daneben zielen Mobbinghandlungen auf die Persönlichkeit und die Privatsphäre der Kollegen, weil wegen der hierarchischen Gleichstellung als Kollege zumeist die Mittel und Instrumente fehlen, um die Arbeitsposition des missliebigen Kollegen direkt anzugreifen.

Strategien beim Kollegenmobbing

Angriffe auf die Kommunikation

- Ständiges Unterbrechen beim Sprechen
- Gespräche werden abrupt beendet, wenn die Person den Raum betritt
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke, Gesten und Körperbewegungen
- Kollegen verlassen gemeinsam den Raum
- Keiner reagiert auf Äußerungen der Person
- Informationen werden vorenthalten oder falsch weitergegeben
- Kollegen lassen sich nicht ansprechen
- Man wird nicht angesprochen
- Kollegen setzen sich an einen anderen Tisch, wenn sich die Person zu ihnen gesellt
- Ignorieren, die Person wird wie „Luft“ behandelt
- Türen werden verschlossen
- Neuigkeiten werden zurückgehalten
- Ausgrenzung von den geselligen Teilen
- Eingeschränkte räumliche Isolierung
- Telefonterror (anonym, verbal)
- Mündliche bzw. schriftliche Drohungen
- Hilfestellungen werden unterlassen
- Gespräche zur Klärung werden verweigert
- Versprechungen werden nicht eingehalten

Strategien beim Kollegenmobbing (Fortsetzung)

Angriffe auf das soziale Ansehen

- Hinterm Rücken wird schlecht gesprochen
- Heimtückisches Tuscheln
- Anspielungen, Andeutungen
- Verleumdungen und Unterstellungen
- Vorfälle werden aufgebauscht und generalisiert
- Anschwärzen beim Vorgesetzten
- Rufschädigungen und üble Nachreden
- Negative Vorfälle und Missstände werden der Person zugeschrieben
- Unterstellungen

Angriffe auf Persönlichkeit und Privatsphäre

- Ständige Kritik am Erscheinungsbild
- Lächerlich machen durch Imitation von Gangart, Behinderung, Dialekt, Mimik, Gestik
- Bloßstellen
- Stochern in offenen Wunden
- Einstellungen und Überzeugungen werden kritisiert
- Diskriminierung wegen Nationalität
- Nachrufen entwürdigender Ausdrücke oder obszöner Schimpfwörter
- Ständige Kritik am Privatleben
- Vertrauliches wird publik gemacht, Einmischung in das Privatleben
- Persönliche Gegenstände werden beschädigt oder entwendet
- Verdächtigungen, psychisch krank zu sein, werden ausgesprochen
- Durch Sabotage, Diebstahl oder Beschädigung werden Kosten verursacht
- Beleidigung oder Bedrohung des Partners, der Familie
- Sexuelle Annäherung und Angebote

Angriffe auf die Arbeit

- Zuweisung niedrigerer Arbeiten von der Arbeitsgruppe
- Verweigerung der Zusammenarbeit und Unterstützung
- Arbeitsunterlagen verschwinden oder werden nicht weitergegeben
- Arbeitsgeräte werden beschädigt oder verschwinden
- Fälschung von Arbeitsergebnissen
- Geistiger Diebstahl

Angriffe auf den Körper bzw. die Gesundheit

- Sexuelle Handgreiflichkeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Leichte Gewaltanwendung als „Denkzettel“
- Schwere Gewaltanwendung

(nach PROSCH, 1995, S. 40)

Hierbei wird sich ein Mobber auf einer höheren Hierarchieebene gegenüber einem Gleichgestellten tendenziell eher der Strategie bedienen, den anderen ins Abseits zu drängen und seine Leistungen und Fähigkeiten abzuqualifizieren. Ein Mobber auf einer niedrigeren Hierarchiestufe wird eher das Privatleben, die Persönlichkeit oder die Eigenheiten des missliebigen Kollegen attackieren, weil aufgrund der klar abgegrenzten und überschaubaren Aufgabenbereiche die berufliche Arbeit weniger Angriffspunkte für Mobbinghandlungen bietet. Untersuchungen lassen auch erkennen, dass Frauen bei der Auswahl ihrer Mobbinghandlungen eher aktive Formen des Mobbings bevorzugen. Zu den „typisch weiblichen“ Methoden zählen z. B.

- das Lächerlich-Machen eines Kollegen (z. B. seine Figur, Frisur, Stimme, Gestik),
- das Verbreiten von Gerüchten und Verleumdungen,
- das Hetzen hinter dem Rücken des Kollegen,
- das Verunsichern eines Kollegen durch ständige Anspielungen, die niemals konkretisiert werden,
- das ständige Kritisieren und Widerspiegeln von Fehlern (wirkliche oder auch unterstellte),
- das ständige Unterbrechen von Äußerungen.

Dagegen neigen Männer eher dazu, passive Methoden einzusetzen. Typisch männliche Methoden sind z. B.:

- das Ignorieren und Isolieren eines Kollegen (Übergehen bei Gesprächen, sich Abwenden bei Gesprächsbeiträgen, etc.),
- das ständige Betonen von Schwächen zur systematischen Abqualifizierung,
- das Zuweisen von undankbaren und ständig neuen Tätigkeiten,
- das fortwährende Drohen anstelle Dokumentieren.

In jedem Falle verfolgen die unterschiedlichen Strategien dasselbe Ziel. Der betroffene Kollege soll verunsichert werden, sein Selbstwertgefühl soll geschwächt werden, er soll Schritt für Schritt in die Isolation getrieben und letztlich aus seinem Wirkungsbereich herausgedrängt werden. Hierbei hängt die jeweils vom Täter verfolgte Taktik von den in Kapitel 4 näher dargestellten Einflussfaktoren und Randbedingungen ab.

Fall A:

Ort des Geschehens ist ein mittelständischer Industriebetrieb.

Frau B... hat hier ihre kaufmännische Lehre absolviert und war anschließend drei Jahre im Vertrieb erfolgreich als kaufmännische Angestellte tätig. Sie wird nunmehr in den Einkauf umgesetzt, in dem drei Einkaufsteams unabhängig voneinander arbeiten. Sie soll ein Team ergänzen, das aus drei älteren Kollegen besteht.

Frau B... ist eine modern eingestellte junge Frau. Sie war in ihrer bisherigen Abteilung immer sehr beliebt und in ihrer Arbeit strebsam und erfolgreich. Auch für ihren neuen Wirkungskreis möchte sie Erfolg erreichen und strotzt voller Tatendrang.

Bereits sehr schnell nach Antritt ihrer neuen Tätigkeit kommt sie zu der Auffassung, dass im Einkaufsteam wenig effektiv gearbeitet wird. Verhandlungen sind schlecht vorbereitet und werden nach ihrer Einschätzung nicht hart genug durchverhandelt und auch zu schnell zum Abschluss gebracht, Alternativen werden zu wenig geprüft. Bei kleineren Einkäufen, die sie selbständig bearbeitet, ändert sie deshalb die Verfahrensweise. Bei größeren Einkäufen, die immer im Team bearbeitet werden, äußert sie Kritik an der Verfahrensweise, jedoch ohne bei den Kollegen Gehör zu finden. Insbesondere mit ihrem Kollegen Herrn T..., dem sie auch konkrete Vorhalte wegen der Begünstigung eines Anbieters macht, kommt es immer wieder zu Auseinandersetzungen. Für Frau B... sind diese Streitigkeiten jedoch als Sachkritik gemeint und sie misst ihnen deshalb keine besondere Bedeutung bei.

Das anfangs positive Kollegenverhältnis und die gut funktionierende Zusammenarbeit mit den Kollegen wird zunehmend schlechter. Trotz ihrer Verhand-

lungserfolge bei den kleinen selbständig durchgeführten Einkäufen weist man ihr im Team immer weniger eigenständige Aufgaben zu. Vielmehr wird sie immer häufiger mit Auswertungs-, Archivierungs- und Hilfsarbeiten beschäftigt und weniger in die Verhandlungen integriert. Die Teamarbeit wird immer häufiger dadurch behindert, dass Verhandlungsergebnisse ihr gegenüber zurückgehalten werden und sie so zunehmend isoliert wird. Mehrfach erhält sie Falschinformationen, die – ohne dass sie dies erkennt – zu Verhandlungsfehlern und Misserfolgen führen, was sie stark verunsichert. Immer häufiger greift insbesondere der Kollege T... in ihren selbständigen Bereich ein, indem er mit Anbietern ohne Rücksprache Verhandlungen und Abschlüsse tätigt. Stellt sie den oder die Betreffenden zur Rede, werden immer neue Gründe für diese Verfahrensweise vorgegeben und ihr zunehmend ihre angeblichen Arbeitsfehler vorgeworfen und als Grund angeführt. Diese Ausgrenzungsstrategie wird von Seiten der Teamkollegen, mit Herrn T... als treibende Kraft, systematisch betrieben. Anfangs nur etwa einmal pro Woche, später fast täglich, erfolgen neue Angriffe gegen Frau B..., die sich vornehmlich gegen ihre Arbeit richten.

Nach einem halben Jahr steigert sich die von den Kollegen praktizierte Ausgrenzung. Einzelne ziehen sich zurück und weichen einem Gespräch aus. Bei nicht dienstlichen Gesprächen wird Frau B... inzwischen völlig aus dem Team ausgegrenzt. Wenn sie den Raum betritt, verstummen private Unterhaltungen. Auf ihre Fragen hin wird nur einsilbig und kurz angebunden reagiert. Auch im Kreise der Einkaufskollegen aus anderen Teams findet Frau B... immer seltener Kontakt. In den Arbeitspausen halten auch sie sich immer häufiger fern, grenzen sie aus und ignorieren sie zunehmend.

Was Frau B... nicht erfährt, sind die Umstände, dass ihre Misserfolge hinter ihrem Rücken immer wieder auch dem Einkaufsleiter gemeldet werden und dass auch gegenüber den übrigen Kollegen im Einkauf Frau B... immer wieder als streitsüchtige und unkollegiale Mitarbeiterin dargestellt wird, der gegenüber man Vorsicht walten lassen sollte.

... Fortsetzung auf Seite 35

2.1.2 Vertikales Mobbing

Beim vertikalen Mobbing können die Übergriffe in zwei Richtungen gehen

- vom Vorgesetzten gegen einen Untergebenen und
- vom Untergebenen gegen einen Vorgesetzten,

wobei die letztgenannte Konstellation eher selten auftritt.

Übergriffe gegen einen Untergebenen geschehen aus Motiven, die sich von denen des Kollegenmobbinges wesentlich unterscheiden. So ist die unangemessene oder unzeitgemäße Machtausübung des Vorgesetzten als wichtigster Beweggrund zu sehen, d. h.

- der Einfluss eines Mitarbeiters soll unter allen Umständen eingeschränkt werden, weil der Vorgesetzte seine Machtfülle bedroht sieht,
- eigene Führungsschwäche soll durch Beschimpfungen oder Drohungen überdeckt werden oder dadurch, dass gegenläufige Meinungsäußerungen unterdrückt werden,
- der Vorgesetzte empfindet persönliche Befriedigung bei der Unterdrückung und will sich als der Stärkere bestätigt sehen,
- der Vorgesetzte befindet sich in einer Situation, in der er seine Machtstellung bedroht sieht und hat z. B. Angst, die Kontrolle über den Arbeitseinsatz der unterstellten Mitarbeiter zu verlieren oder er unterliegt Konkurrenzängsten,
- der Vorgesetzte rächt sich für Ärger oder Widerspruch aus der Vergangenheit.

Neben ausgeprägten Führungsschwächen als Mobbingursache können wie beim Kollegenmobbing auch besondere Persönlichkeitsmerkmale und persönliche Ziele und Wertvorstellungen Anlass für Mobbing sein. Der Typus oder die Persönlichkeitsstruktur sind deshalb mitbestimmend dafür, wie sich Vorgesetzte bzw. Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten und wie sie Konflikte bewältigen. Aus dieser Sicht las-

sen sich Cheftypen beschreiben, denen unterschiedliche Anfälligkeit für Mobbing zugeschrieben werden kann bzw. deren Führungsverhalten Mobbing begünstigen. Bei einer solchen Typisierung ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Persönlichkeit eines erwachsenen Menschen in der Regel keine Reinform eines bestimmten Typs, sondern eher eine Mischform aus verschiedenen Typen darstellt. Insofern können Typenbeschreibungen einem Arbeitgeber lediglich eine erste Orientierungs- und Vergleichshilfe geben, wenn es um die Persönlichkeitsbeurteilung eines Vorgesetzten geht. Insbesondere wenn es darum geht, dass ein in der Persönlichkeit von Führungskräften liegendes Gefahrenpotenzial für Mobbing frühzeitig erkannt und analysiert werden soll und wenn ggf. durch präventive Maßnahmen wie Schulung, Coaching oder Versetzung einer solchen Gefährdung entgegen gewirkt werden soll, können systematische Typenvergleiche hilfreich sein. Eine Auswahl unterschiedlicher Cheftypen ist in *Anlage 5* zusammengestellt.

Im Zuge seiner Mobbingstrategie kann der Vorgesetzte seine Machtmöglichkeiten nutzen und eine Vielzahl von formalen Mitteln einsetzen, um insbesondere auch die Arbeitssituation des Mitarbeiters in seinem Sinne zu verändern. Beispiele hierfür können sein

- Schikanemaßnahmen wie Über- oder Unterforderung, Degradierung, Entmündigung, Erniedrigung, Dauerkontrolle etc.,
- unklare und sinnlose Aufgabenzuteilungen,
- Informationsrückhalte,
- Benachteiligungen,
- Abqualifizierung,
- Aufgaben- und Kompetenzbeschränkungen.

Die Handlungen werden häufig kombiniert angewendet, wobei deren Schwerpunkt im Bereich der arbeitsbezogenen Maßnahmen liegt. Dem Vorgesetztenmobbing sind die Betroffenen hierbei besonders ausgeliefert, weil Führungskräfte aus ihrer Position heraus die Machtstellung besitzen, Psychoterror zu betreiben. Eine Auswahl häufig eingesetzter Methoden ist nachfolgend wiedergegeben.

Strategien beim Vorgesetztenmobbing

Angriffe auf die Kommunikation

- Vorgesetzter lässt sich auf Situation nicht ansprechen
- Aufklärende Gesprächstermine werden nicht eingehalten
- Gespräche zur Situation werden verweigert
- Anschreien und lautes Schimpfen
- Mündliche und schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung
- Ständiges Unterbrechen beim Sprechen
- Ignorieren
- Den Kollegen wird verboten, mit dem Mitarbeiter zu sprechen

Angriffe auf Privatsphäre und das soziale Ansehen

- Unterstellungen
- Schaffung von Vorfällen
- Sexuelle Annäherungen, verbale sexuelle Angriffe bzw. Angebote
- Leistungen und Fähigkeiten werden angezweifelt und in Frage gestellt, Bloßstellung

Angriffe auf die Arbeit

- Entscheidungen werden angezweifelt
- Ständige Kritik an der Arbeit
- Zwang zu Arbeiten, die das Selbstbewusstsein verletzen (Achillesfersen-Taktik)
- Überforderungen durch Arbeiten, die weit über Qualifikation und Anforderung stehen
- Unterforderungen durch Arbeiten, die weit unter eigentlichem Können liegen
- Ständige Zuweisung neuer Arbeitsaufgaben
- Zuweisung sinnloser Tätigkeiten, die keine Verwendung finden
- Langsame Entziehung von Kompetenzen
- Entziehung jeglicher Arbeitsaufgaben und Beschäftigung
- Man wird von Besprechungen fern gehalten
- Abqualifizierung in der Leistungsbeurteilung
- Laufende Versetzungen
- Stilllegung der Amtsleitung des Telefons
- Räumliche Isolierung
- Nichtzulassung zu Fortbildungen
- Anträge auf Urlaub werden verweigert

Mobbing

Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen

Merk, K.

2014, XIV, 239 S. 1 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07799-0