

„Jeder kann zum Mobber werden“

Heilbronner Psychologin Heidi Krüger über systematische Schikanen im Arbeitsleben

Das systematische Schikanieren von Mitarbeitern oder Kollegen ist weit verbreitet. Der volkswirtschaftliche Schaden von Mobbing beträgt rund 51 Milliarden Euro pro Jahr. Jürgen Paul sprach mit der Heilbronner Psychologin Heidi Krüger über das Phänomen.

Frau Krüger, welche Rolle spielt Mobbing im Wirtschaftsleben?
Heidi Krüger: Eine sehr große. Untersuchungen zufolge wird jeder Achte in seinem Berufsleben mit Mobbing konfrontiert, in Deutschland sind rund 1,5 Millionen Menschen betroffen. Mit steigender Tendenz.

Liegt dieser Anstieg an der Krise?
Krüger: Zum Teil sicherlich. Es zeigt sich, dass vor allem die über 50-Jährigen verstärkt Mobbing-Opfer werden, weil man sie aus der Firma haben will.

Dann gehen die Schikanen also auch von der Führungsebene aus?
Krüger: Ja. Früher fand Mobbing vor allem auf der gleichen Hierarchieebene statt. Doch seit etwa acht Jahren beobachten wir, dass immer mehr Vorgesetzte mobben, weil sie bestimmte Mitarbeiter loswerden möchten.

Wo hört eigentlich ein normaler Streit auf und wo fängt Mobbing an?
Krüger: Mobbing zeichnet sich durch drei zentrale Eigenschaften aus: Es muss zielgerichtet sein, es muss über einen längeren Zeitraum gehen, durchaus auch mit Pausen, und es muss eine gewisse Systematik haben.

Wie äußert sich Mobbing?
Krüger: Das ist ganz unterschiedlich. Es können lästige E-Mails des Kollegen sein, es können Strafarbeiten sein, es kann die Ausgrenzung aus der Gruppe sein – etwa beim Mittagessen – oder die Verbreitung von bösen Gerüchten. In meiner zwölfjährigen Tätigkeit als Mobbing-Beraterin werde ich immer wieder aufs Neue überrascht, wie kreativ die Täter sind.

Wie sieht denn der typische Mobber aus?
Krüger: Den gibt es nicht. Mobbing ist keine Frage der Persönlichkeitsstruktur. Jeder kann zum Täter werden.

Gibt es Unterschiede bei den Geschlechtern?
Krüger: Mobbing ist bei Männern und bei Frauen verbreitet. Aber Männer mobben offensichtlicher, etwa, indem sie andere unnütze Arbeiten erledigen lassen. Ich betreue gerade einen Bauhof aus der Region, da haben sich die Männer in der ersten Sitzung Ausdrücke an den Kopf geworfen, das war unglaublich. Frauen sind subtiler, sie streuen eher Gerüchte über das Opfer.

In welchen Unternehmen ist Mobbing besonders verbreitet?
Krüger: Zum einen in straff hierarchisch strukturierten Unternehmen, wo die Führungskräfte sehr autoritär agieren und es kaum Kommunikation gibt. Und in Firmen mit besonders flachen Hierarchien, in denen eine Laissez-faire-Einstellung herrscht.

Gibt es Branchen, wo Mobbing überdurchschnittlich oft vorkommt?
Krüger: Ja, im öffentlichen Dienst.

Wieso das denn?
Krüger: Weil es dort keine Leistungsbeurteilung gibt und die Führungsaufgaben häufig unklar definiert sind. In Schulen, Krankenhäusern und bei der Polizei gibt es erhöhte Zahlen von Mobbingfällen.

Und der Mobber hat sein Ziel erreicht.
Krüger: Ja, leider. Deswegen müssen die Betroffenen schneller aus ihrer Opferrolle heraus und sich wehren. Und zwar so früh wie möglich.

Oftmals endet das Ganze vor dem Arbeitsrichter...
Krüger: Deswegen sollen Betroffene unbedingt ein Mobbing-Tagebuch führen. Das wird vor Gericht anerkannt. Wichtig ist auch eine Dokumentation der Krankengeschichte, denn



Meist fängt es scheinbar harmlos als Tuschelei von Kolleginnen oder Kollegen an. Doch sobald jemand dauerhaft und systematisch ausgegrenzt, schikaniert oder verleumdet wird, liegt ein klarer Fall von Mobbing vor. Foto: Colourbox

Wie sollten Menschen reagieren, wenn sie Mobbingopfer werden?
Krüger: Das Wichtigste ist, den Täter frühzeitig und offen deutlich darauf anzusprechen.

Das erfordert viel Mut.
Krüger: Ja, natürlich. Deswegen machen es die meisten nicht, sondern versuchen, durch Änderung ihres Verhaltens wieder Anschluss zu finden. Doch das ist falsch, denn dadurch verleihen sie dem Täter noch mehr Macht.

Selbst wenn man den Mut hat, den Mobber anzusprechen, dürfte das in den meisten Fällen nichts bringen.
Krüger: Dann muss man das Mobbing öffentlich machen, indem man die Kollegen und den Chef informiert. Klare und bestimmte Kommunikation ist das Wichtigste.

Und wenn das auch nichts bringt?
Krüger: Dann sollte man zum Betriebs- oder Personalrat gehen. In größeren Betrieben sind die Leute dort entsprechend ausgebildet. Eine andere Möglichkeit sind die Mobbingtelefone der Krankenkassen.

Auch im Internet gibt es zahlreiche Mobbingseiten...
Krüger: Von den Mobbing-Portalen im Internet rate ich dringend ab. Da sind sehr viele Abzocker unterwegs.

Zurück in die Firma. Was kann der Betriebsrat denn konkret machen?
Krüger: Er kann den Betroffenen erst einmal beraten und ihm Kommunikationsstrategien vermitteln. Wenn das auch nichts nützt, muss der Betriebsrat den Täter zur Rede stellen oder die nächste Hierarchieebene informieren.

In diesem Stadium ist eine weitere Zusammenarbeit aber kaum noch denkbar.
Krüger: Das stimmt. Meist stehen die Zeichen auf Trennung. In 90 Prozent der Fälle kündigen die Opfer von sich aus, weil sie es nicht mehr aushalten.

Wie sollten Menschen reagieren, wenn sie Mobbingopfer werden?
Krüger: Das Wichtigste ist, den Täter frühzeitig und offen deutlich darauf anzusprechen.

fast immer leiden Mobbingopfer auch körperlich.

Sie bieten seit zwölf Jahren Mobbingberatung an. Hat sich seither etwas zum Positiven verändert?
Krüger: Kaum. Diejenigen, die es am nötigsten hätten, kommen nicht zur Beratung, weil sie sagen: Bei uns gibt es das nicht. Aber immerhin haben einige Chefs in der Krise gemerkt, dass es so nicht weitergehen kann und überden-

ken ihren Führungsstil und die Kommunikationsstrukturen.

Würden Gesetze helfen?
Krüger: In zahlreichen Ländern, vor allem in Nordeuropa, gibt es Anti-Mobbing-Gesetze. Dort sind die Fallzahlen wesentlich niedriger als in Deutschland. Ein entsprechendes Gesetz wäre sicherlich hilfreich. Auch psychologische Beratungsstellen in den Unternehmen wären ein guter Weg.

STANDPUNKT

Betriebsrat einbinden

Wirtschaftsstrafprozesse, Korruptionsbekämpfung – das sind nur zwei Schlagworte, die mit dem Begriff „Compliance“ (Einhaltung von Verhaltensmaßregeln und Richtlinien) in Zusammenhang stehen. Vom Großkonzern bis zum Mittelständler führen deshalb viele Firmen eine Ethik-Richtlinie ein. Diese regelt beispielsweise die Umsetzung des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes, den Umgang mit Geschenken oder ein Flirt-Verbot.

Bestimmungen zum Verhalten der Mitarbeiter untereinander und zur Ordnung im Betrieb finden sich in fast jeder Ethik-Richtlinie. Damit steht dem Betriebsrat aber ein Mitbestimmungsrecht zu. Allerdings ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung, also einer Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Unternehmen, in der Vergangenheit sehr kritisch beäugt und von Unternehmensleitungen nur zögerlich aktiv verfolgt worden. Im Rahmen der wertorientierten Beziehung zum Betriebsrat offenbart sich aber großes Erfolgspotenzial, wenn man die Arbeitnehmervertretung aktiv einbindet und sich so von klassischen Verhaltensmustern löst. Vorteil: Man muss nur mit einem Verhandlungspartner sprechen, dem Betriebsrat, den man im Rahmen der Mitbestimmung einbinden muss. Im Gegensatz zur arbeitsvertraglichen Lösung muss also nicht das Einverständnis jedes einzelnen Angestellten eingeholt werden.

Die Einbindung des Betriebsrats führt zu einer größeren psychologischen Akzeptanz der Ethik-Richtlinie bei den Mitarbeitern. Diese haben das Gefühl, dass ihnen nicht einseitig von der Geschäftsleitung etwas vorgesetzt wird, sondern dass der Betriebsrat ihre Interessen wahrgenommen hat.



Jochen Deister

Dr. Jochen Deister, Professor für deutsches und internationales Wirtschaftsrecht, Informations- und Kommunikationsrecht an der German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn

ANZEIGE

Die Frühjahrskur für Firmen

Machen Sie Ihr Unternehmen fit.

Fit mit Energieberatung.

Bis zu **80%**

Zuschuss für Energieeffizienz-Beratung

Sie möchten Einsparpotentiale beim Energieeinsatz erkennen und realisieren. Starten Sie mit einer umfassenden Energieberatung.

Fit mit Investitionen.

z.B. **2,55%***
 2,57% effektiv, 10 Jahre fest

Sie investieren in Ihre Energieeffizienz. Wir bieten Ihnen dazu äußerst günstige Finanzierungsmöglichkeiten.

*abhängig von Bonität, Besicherung und Laufzeit

Fit mit guter Eigenkapitalquote.

Verbessern Sie Ihre Eigenkapitalquote und profitieren Sie vom Know-how unserer Partnerunternehmen:

- Sparkassen-Beteiligungsgesellschaft Heilbronn-Franken mbH & Co. KG
- KfW-Bankengruppe
- L-Bank

Ihre Finanzplanung macht deutlich, dass Sie zur Realisierung Ihrer Wachstumschancen zusätzlichen Finanzbedarf haben. Wir bieten Ihnen eine interessante Alternative zur herkömmlichen Finanzierung an.

Kreissparkasse Heilbronn

Fair. Menschlich. Nah.