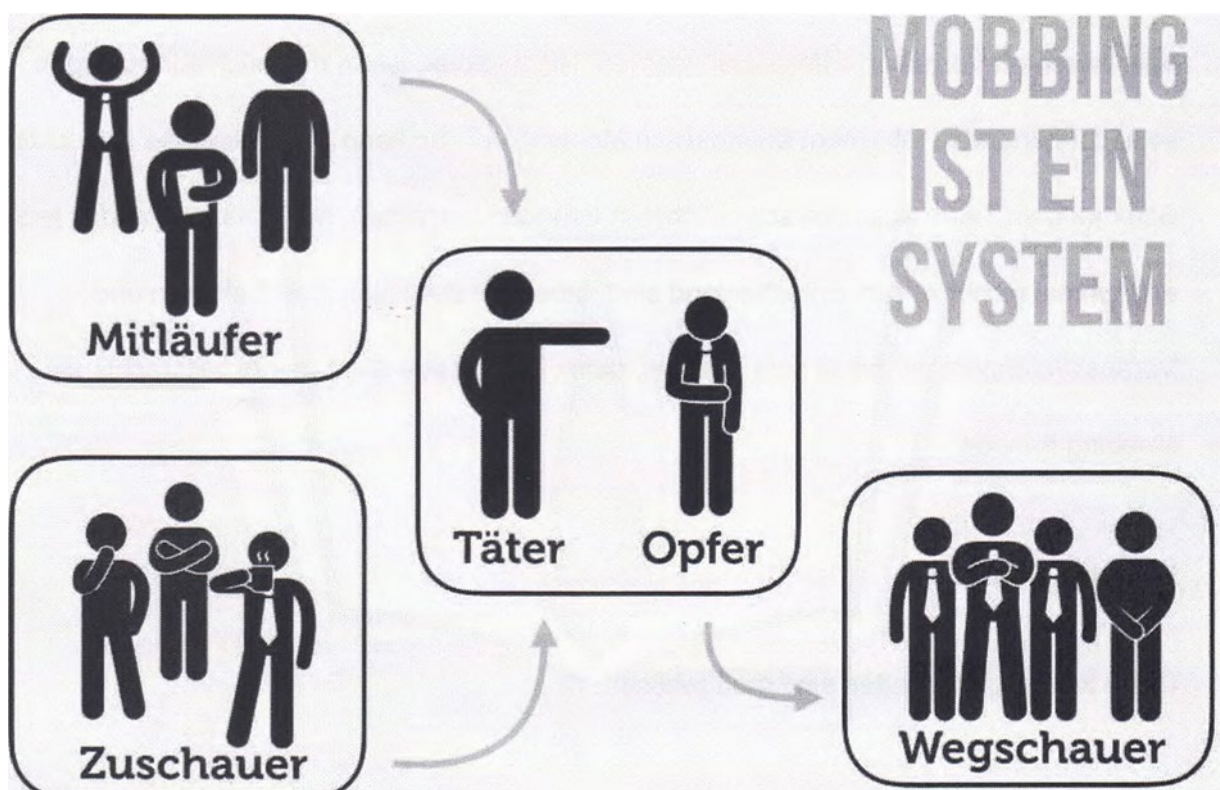


## Mobbing am Arbeitsplatz: Ursachen, Beispiele, was tun?

Mobbing hat viele Gesichter: Hinter dem Rücken wird getuschelt und gelästert, die eigentlich gute Arbeit wird grundlos kritisiert oder wichtige Informationen werden bewusst zurückgehalten. Unabhängig von der Art des Mobblings, ist es für die Opfer schwer, sich dagegen zu wehren. Noch immer. Für die Betroffenen wird so nicht nur der al/tägliche Gang ins Büro zum Albtraum. Auch das Privatleben und die Gesundheit leiden unter den Folgen des Mobblings. Mobbing-Opfer fühlen sich häufig hilflos, ohnmächtig und allein gelassen.



Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit es sich aus Sicht des Arbeitsrechts um Mobbing handelt:

### Mobbing Definition

Diese zwei Eigenschaften sind maßgeblich:

- Systematisch

Erst wenn die Schikane durch den Chef oder Kollegen systematisch und damit zielgerichtet erfolgt, liegt eine strafbare Handlung vor. Vorher ließe sich das Fehlverhalten als „einmaliger Ausrutscher“ entschuldigen.

- Wiederholt

Mobbing muss über einen längeren Zeitraum erfolgen. Nicht jeder Vorfall, der einem übel aufstößt, ist schon gezielter Psychoterror. Zum Nachweis und zur Dokumentation braucht es daher einen Leidensweg.

Unter echtes Mobbing fallen laut Mobbing-Definition deshalb..

..fortgesetzte Tötlichkeiten; sexuelle Belästigungen; Demütigungen; Diskriminierungen; grundloses Herabwürdigen der Leistung; vernichtende Beurteilungen; Isolation — auch von der betrieblichen Kommunikation; schikanöse Anweisungen, wie das Zuteilen nutzloser oder unlösbarer Aufgaben; Anweisungen für ehr-mindernde Arbeiten, denen vergleichbare Mitarbeiter nicht unterworfen sind; sachlich unbegründbare Häufung von Arbeitskontrollen; sowie das Herbeiführen oder Aufrechterhalten eines Erklärungsnotstands.

## **Ursachen:**

### **Wie und wieso entsteht Mobbing**

Mobbing entsteht dort, wo Menschen auf engstem Raum — wie zum Beispiel im Büro — eine Zwangsgemeinschaft bilden. Dort kann es dann zu Rivalitäten, aber auch offenen Feindschaften kommen. Anstatt gemeinsam an Zielen und Erfolgen zu arbeiten, begegnen sich die Arbeitnehmer mit Konkurrenzdenken, Anfeindungen oder Ausgrenzung. Eine häufige Ursache für Mobbing ist auch ein geringes Selbstwertgefühl. Indem jemand anders schlechtgemacht wird, versuchen Mobber sich selbst höher zu stellen und das eigene Ego zu stärken. So soll über eigene Fehler und Unzulänglichkeiten hinweggekommen werden. Bemerkenswert daran: Laut Forschung ist Mobbing vor allem ein Gruppenphänomen, weniger die Folge eines Einzeltäters. Manche sprechen dabei auch von einem „Mobbing System“ — aus Täter und Opfer, aber auch Mitläufern, Zuschauern und Wegschauern.

Opfer von Mobbing können sich die Ursachen oft gar nicht erklären. Dies kann an einer falschen Einschätzung des eigenen Verhaltens liegen, viel häufiger ist der Grund jedoch simpel: Mobbing-Opfer geraten vollkommen unverschuldet in die missliche Lage. Natürlich gibt es Situationen, in denen ein Mitarbeiter sich durch sein Verhalten unbeliebt gemacht hat, oft stecken jedoch andere Gründe dahinter:

- Die Kollegen sind neidisch auf Ihre Leistungen
- Ihre Kollegen empfinden puren Neid auf Ihre guten Leistungen und die Erfolge, die Sie verbuchen konnten. Gehaltserhöhungen oder Beförderungen können dies noch verstärken. Das kann erneut am Selbstwertgefühl einiger Kollegen kratzen, die aus
- Neid zum Mobbing greifen.
- Sie haben ein gutes Verhältnis zum Chef
- Ihr Chef mag Sie und das merken auch Ihre Kollegen.
- Sie leben in anderen Lebensumständen

## **Täter und Opfer**

Wer mobbt? Wer wird gemobbt?

Es gibt Branchen und Berufsgruppen, in denen Mobbing häufiger anzutreffen ist als in anderen Bereichen: Paradoxerweise gehört dazu ausgerechnet der Pflegebereich, in dem man ein soziales Miteinander eher vermuten würde. Aber auch im Verkauf und im Bankwesen ist Mobbing öfter zu beobachten. Ganz anders hingegen Berufskraftfahrer, das Fahrpersonal im öffentlichen Personennahverkehr oder Landwirte:

Sie zeichnen sich durch ein sehr respektvolles Miteinander aus. Besonders interessant: Frauen mobben deutlich häufiger als Männer, sind aber zugleich auch weit häufiger selbst das Mobbingopfer.

Mobbing wird oft mit offenen Anfeindungen in Verbindung gebracht oder mit Lästereien hinter dem Rücken der Kollegen. Doch Mobbing tritt in den unterschiedlichsten Formen und Facetten auf.

Gerade zu Beginn merken viele Opfer noch nicht einmal, dass sie gemobbt werden. Leider sind einige Mobbing-Täter sehr heimtückisch und gehen subtil vor.

Statt offener Konfrontation setzen sie auf Zermürbung und setzen als Waffen gerne versteckte Angriffe, Intrigen oder Sticheleien ein. Geschossen wird entweder gegen die Leistung und Kompetenz der Mobbing-Opfer oder auch direkt gegen deren Aussehen und Ansehen. Alle Formen und Angriffe haben jedoch gemein, dass sie ungemein verletzend für Betroffene sind. Im Folgenden finden Sie typische Mobbing Beispiele und Formen sowie Warnzeichen, auf die Sie achten sollten, um Mobbing rechtzeitig zu erkennen:

### **Kritik**

Fehler kommen vor. Ebenso, dass man dafür kritisiert wird. Aber wenn das Nörgeln überwiegt, wenn es grundlos ist oder wenn Ihre grundsätzliche Kompetenz immer wieder in Frage gestellt und nicht konstruktiv kritisiert wird, ist das ein Zeichen für Schikane. Insbesondere wenn das Ziel der Kritik ist, Sie lächerlich zu machen, einzuschüchtern und respektlos zu behandeln. In zunehmendem Maß wird solche Kritik auch persönlich: Die Mobber machen sich über körperliche Schwächen, die Figur oder Frisur, die Kleidung oder einen Sprachakzent lustig. Mit dem Job hat das jedenfalls schon lange nichts mehr zu tun.

### **Falsche Bewertungen**

In vielen Fällen geht das Mobbing allerdings direkt vom Chef aus (hier wird auch vom Bossing gesprochen). Der boykottiert etwa Gespräche oder die Zusammenarbeit, macht unsachliche Andeutungen, bauscht Mini-Fehler zu Tragödien auf und bewertet Sie und Ihre Leistungen vollkommen falsch und ungerecht. Für Opfer ist diese Situation besonders schwierig Hilfe kann es in diesem Fall von anderen Kollegen oder dem nächsthöheren Vorgesetzten.

### **Ausgrenzung**

Nicht nur singular wie etwa vom gemeinsamen Mittagessen, sondern systematisch: vom Plausch in der Kaffeeküche (oder die Runde verstummt, sobald Sie aufkreuzen), von Meetings (zu denen Sie nicht eingeladen oder die kurzfristig verschoben werden — was Ihnen allerdings keiner sagt) oder Treffen der Abteilung. Die Täter behandeln Sie wie Luft, gehen Ihnen aus dem Weg und grenzen Sie aus. Ein typisches Signal für Antipathien und Heimtücke.

### **Lautstärke**

Manche Chefs haben mehr Temperament als andere. Sie sind emotionaler, impulsiver, werden vielleicht auch einmal laut. Das muss man zwar nicht hinnehmen, kann aber darüber hinwegsehen, wenn es im Rahmen bleibt. Nobody is perfect. Aber wenn Sie regelmäßig angeschrien werden, womöglich sogar vor versammelter Mannschaft, dann ist das nicht nur unverschämt und illegal, sondern Mobbing. Die Betonung liegt allerdings auf „regelmäßig“.

### **Lügen**

Flur Funk, Gerüchte, Klatsch und Tratsch gibt es in jedem Unternehmen. Das hat sogar Vorteile. Wenn dieses Hörensagen jedoch destruktiv und anhaltend gegen Sie gerichtet ist, um Ihrem Ruf zu schaden, wenn es den Charakter von beleidigenden Unterstellungen bekommt, dann ist das üble Nachrede — und justiziabel. Solche Gerüchte und Unwahrheiten gelten als häufigste Form des Mobbings.

### **Beleidigungen**

Neben Sticheleien kommt es beim Mobbing auch immer wieder zu Beleidigungen. Diese können dem Opfer gegenüber direkt ausgesprochen oder hinten rum wie die angesprochenen Gerüchte verbreitet werden. Unter solch einem Psychoterror leiden Betroffene besonders stark und wissen oftmals nicht, wie Sie mit der Situation umgehen sollen. Wenn Sie am Arbeitsplatz ernsthaften Beleidigungen ausgesetzt sind, sollten Sie erkennen, dass es sich dabei nicht um eine raue Kommunikation, sondern um eine Form des Mobbings handelt.

### **Sabotage**

Noch einen Schritt weiter und man sagt Ihnen nicht nur Übles nach, sondern sorgt auch dafür, dass es stimmt. Ihr Computer wird manipuliert, Unterlagen verschwinden, Telefonterror setzt ein, Kollegen intrigieren gegen Sie. Kurz: Man versorgt Sie mit Fehlinformationen und setzt Sie unter Druck und sorgt so dafür, dass Sie Fehler machen, als „dumm“ dastehen oder sich blamieren. Eindeutiger geht Mobbing nicht.

### **Informationsausschluss**

Geht in dieselbe Richtung wie der Punkt davor. Werden Ihnen regelmäßig wichtige Informationen vorenthalten (um Ihnen zu schaden), handelt es sich dabei auch um Mobbing. Gibt ein Kollege beispielsweise absichtlich eine Information nicht weiter, die für ein Projekt von Bedeutung ist und Auswirkungen auf Ihre Arbeit hat, ist dies definitiv eine Form von Mobbing.

### **Gewalt**

Es gibt subtile Formen von Gewalt. Mobbing ist psychisch ausgeübte Gewalt. Dazu gehören auch sexuelle Belästigungen oder Einschüchterung, ebenso Gewaltandrohungen. Wenn Kollegen Sie mit Zweideutigkeiten in Verlegenheit bringen, Sie gegen Ihren Willen berühren oder dafür sorgen, dass Sie Ihre Meinung nicht mehr äußern (aus Angst), ist das psychische Gewalt und eine Form von Mobbing.

### **Über-Unterforderung**

Im Arbeitsrecht fällt auch das eindeutig unter Mobbing: Man gibt Ihnen Aufgaben, die entweder unter Ihrem Niveau liegen und herabwürdigend sind — oder Sie bekommen ein Projekt, das Sie unter den jeweiligen Bedingungen gar nicht schaffen können. Kurz: Man setzt Sie unter enormen psychischen Druck, stellt extreme Anforderungen — und hofft auf Ihr Versagen. Klassisch in dem Zusammenhang auch: Sobald klar ist, dass Sie an dem Abend einen wichtigen privaten Termin haben (wie etwa Elternsprechtag, Hochzeitstag), überträgt Ihnen der Chef eine Aufgabe, der keinen Aufschub duldet. Und während alle zusammen Bier trinken gehen, schieben Sie Überstunden.

Es gibt viele eindeutige Fälle von Mobbing, doch sollte der Begriff nicht inflationär verwendet werden. Nicht jedes scheinbare Fehlverhalten am Arbeitsplatz ist Mobbing, nicht jede Situation, die einem Mitarbeiter missfällt oder in der er sich ungerecht behandelt fühlt, ist strafbar und verboten. Das Problem: Es ist in der Praxis oftmals schwierig, eine klare Grenze zu ziehen, an der Mobbing beginnt. Im Zweifelsfall muss deshalb genau auf die Definition geachtet werden, um zwischen Ausgrenzung und Mobbing zu unterscheiden. Erst wenn das Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren also wirklich systematisch und wiederholt erfolgt, kann von Mobbing die Rede sein.

### **Mobbing Folgen:**

#### **Schwerwiegende Störungen**

Mobbing hat weitreichenden Konsequenzen im Job, auf die Arbeitsatmosphäre und die Arbeitsqualität. Aber noch schlimmere Auswirkungen im Privatleben der Opfer. Viele Arbeitnehmer können mit anhaltendem Mobbing und dem damit verbundenen Druck+ nicht umgehen und leiden durch psychische Erkrankungen auch außerhalb des Büros. Die meisten Mobbing-Opfer fühlen sich hilflos, elend und ohnmächtig. Ihr Selbstbewusstsein leidet enorm darunter, dass sie sich kaum selber helfen und gegen die Mobbingattacken wehren können. Neben den psychischen Auswirkungen wie einem stark verminderten Selbstwertgefühl, Angst vor der Arbeit und langfristig sogar Depressionen bis hin zur Suizidgefahr existieren auch zahlreiche physische Auswirkungen des Mobbings.

So leiden die Betroffenen häufig unter:

- Schlafstörungen
- Atemproblemen
- Rückenschmerzen
- Magenschmerzen
- Kopfschmerzen
- Herzrhythmusstörungen
- Essstörungen

Nicht wenige Mobbingopfer versuchen mit Medikamenten oder Alkohol ihre Situation erträglicher zu machen. Dazu kommen noch finanzielle Einbußen, wenn infolge des fortgesetzten Mobbings die Arbeitnehmer langfristig krankgeschrieben oder sogar arbeitslos werden.

### **Mobbing ist strafbar**

Im Gegensatz zu anderen Ländern gibt es in Deutschland kein allgemeines Anti-Mobbinggesetz. Nichtsdestotrotz ist auch in Deutschland Mobbing strafbar und gilt als Eingriff in das Persönlichkeitsrecht eines Menschen, das durch Artikel 1 und 2 des Grundgesetzes geschützt ist.

Verschiedene Teilaspekte des Mobbings können Sie also anzeigen.

Täter können zum Beispiel strafrechtlich belangt werden wegen...

- Beleidigung (S 185 Strafgesetzbuch)
- übler Nachrede (S 186 Strafgesetzbuch)
- Verleumdung (S 187 Strafgesetzbuch)
- Körperverletzung (S 223 Strafgesetzbuch)
- 

Daneben existiert das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG), auf das Sie sich als Mobbingopfer berufen können, wenn Sie den Eindruck haben, dass Sie aufgrund Ihrer ethnischen Herkunft, Ihres Geschlechts, Ihrer Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, Ihres Alters oder Ihrer sexuellen Orientierung diskriminiert werden. Mobbing-Opfer können aber auch vom Beschwerderecht nach dem Betriebsverfassungsgesetz (§84 1 BetrVG) Gebrauch machen und sich bei ihrem Arbeitgeber über ungerechte Behandlung beschweren. Dieser muss die Beschwerde prüfen und falls diese zulässig ist, für eine Verbesserung der Situation sorgen. Nach S85 1 BetrVG können Sie diese Beschwerde auch direkt — falls vorhanden — an den Betriebsrat richten, der sich dann mit dem Arbeitgeber dazu auseinandersetzen muss. Bekommen Führungskräfte davon Wind, müssen sie übrigens eingreifen. Denn sie haben eine arbeitsrechtliche Fürsorgepflicht für ihre Mitarbeiter. Heißt: Sie müssen den Mobbern sofort Einhalt gebieten — durch...

- Ermahnungen
- Abmahnungen
- Versetzung oder
- Kündigung

### **So sollten Mobbingopfer reagieren**

In jeden Fall sollten Sie sich Mobbing NIE gefallen lassen, sondern zur Gegenwehr ansetzen. Wer schweigt und duldet, stärkt Mobbing und Mobbing-Täter eher noch. Sie fühlen sich ohnmächtig und hilflos, doch je mehr Sie sich wehren, desto größer die Chancen, das Mobbing zu beenden. Natürlich ist es zunächst einmal die Aufgabe der Vorgesetzten dafür zu sorgen, dass Mobbing am Arbeitsplatz von vornherein verhindert wird. Die vielen Mobbingfälle zeigen jedoch, dass dies nicht immer funktioniert.

Deshalb sollten die Gemobbten selbst aktiv werden. Auf keinen Fall sollten Sie sich dabei in die Opferrolle fügen und passiv werden. Werden Sie vielmehr aktiv und handeln Sie. Tatsächlich gibt ein paar Strategien, wie sich Mobbing-Opfer wehren können:

## **Ignorieren**

In diesem Fall heißt „aktiv“ zu werden, dass Sie vollkommen „passiv“ sind und überhaupt keine Reaktion auf das Mobbing zeigen. Wenn Sie genug Freunde im Unternehmen haben und Sie sicher sein können, dass Ihrem Vorgesetzten der Querulant und dessen Aktionen egal sind, dann zeigen Sie dem Mobber die kalte Schulter. Das durchkreuzt die Pläne und trägt zur Deeskalation bei.

Oft geben solche Typen schnell auf, wenn sie merken, dass ihre Gehässigkeiten, Gerüchte und Gemeinheiten keinerlei Wirkung haben. Im Gegenteil: Sie selbst stehen vor den anderen plötzlich als Dreckwerfer da... Diese Fälle sind allerdings selten.

## **Angreifen**

Gibt der Mobber nicht auf oder scharf er zunehmend mehr Verbündete um sich, müssen Sie aktiv werden und dem Mobber Paroli bieten. Sprechen Sie ihn erst unter vier Augen an (manche lenken nur dann ein), danach vor Zeugen. Offenbaren Sie sein Verhalten vor Kollegen und machen Sie ihm klar, dass Sie notfalls juristische Schritte unternehmen, falls er nicht aufhört. So gewinnen Sie zudem Respekt und dokumentieren Stärke. Sammeln Sie vor der Aussprache aber unbedingt ein paar stichhaltige Beweise. Zur Not indem Sie noch eine Weile Opfer spielen und den Büroterroristen so in Sicherheit wiegen, bis er in die Falle tappt. Mobbing ist strafbar.

## **Auffordern**

Spätestens wenn ein Gespräch keine Besserung bringt, sollten Sie den Mobber schriftlich dazu auffordern, sein Verhalten zu unterlassen und zu ändern. Hier können Sie erneut deutlich machen, dass Sie den Arbeitgeber informieren und rechtliche Schritte einleiten werden. Führen Sie zudem ein Mobbing-Tagebuch: Sollte es später zu einem Rechtsstreit kommen, liegt die Beweislast oft bei den Mobbing-Opfern. Weil viele Täter aber so klug sind, ihre Schikane nicht vor Zeugen oder schriftlich zu begehen, wird das meist schwierig. Dann steht Aussage gegen Aussage. Eine — durchaus juristisch akzeptierte — Alternative ist, ein sogenanntes Mobbing-Tagebuch zu führen.

Halten Sie darin minutiös die Attacken und Angriffe fest — mit Datum, Uhrzeit, Namen und exakter Beschreibung. Die Aufzeichnung wiegen zwar nicht so schwer wie Schriftstücke oder Zeugen. Sie können damit aber auf jeden Fall die Systematik und Regelmäßigkeit des Mobbings nachweisen und damit, dass es überhaupt Mobbing ist.

## **Rückzug**

Wenn gar nichts hilft, bleiben Ihnen nur zwei Alternativen: der Gang zum Chef oder die Kündigung.

## **Führsorgepflicht**

Arbeitgeber müssen eingreifen, wenn sie Mobbing wahrnehmen. Noch besser wäre es allerdings, Aufklärungsarbeit zu leisten und so die Mobbing-Prävention vorantreiben, damit es erst gar nicht dazu kommen kann. Ist es aber erst einmal passiert, sind Zusehen und Schweigen keine Lösung.

## **Unterschiedliche Arten von Mobbing**

### **Körperliches Mobbing**

Dies ist wohl die offensichtlichste Version. Schlagen, Treten, Kneifen, Bein stellen oder andere Angriffe - körperliches Mobbing kann sowohl kurz- als auch langfristige Schäden verursachen. Außerdem kann es sich um Einschüchterungen handeln oder wenn etwas geklaut wird.

### **Verbales Mobbing**

Verbales Mobbing besteht aus Beleidigungen, Spitznamen, rassistischen Ausdrücken und anderen. Auch Drohungen gehören dazu. Auch wenn diese Art Mobbing harmlos anfangen kann, kann es ein extremes Level annehmen, und Opfer werden stark beeinflusst. Sich über äußere Merkmale lustig machen wie die Größe oder das Gewicht, oder über Dinge wie Sexualität, Herkunft, Religion oder Kultur ist ebenfalls verbales Mobbing.

### **Cybermobbing**

Cybermobbing ist heutzutage die häufigste Form von Mobbing. Dieser Begriff bezieht sich auf schädliches Verhalten, die über digitale Technologien ausgeübt werden.

Cybermobbing besteht aus dem Lügen verbreiten, aus Beleidigungen oder falschen Gerüchten über Textnachrichten, Emails oder soziale Medien. Cybermobbing kann unterschiedliche Ausprägungen haben:

- Verunglimpfung: Das Verbreiten von Gerüchten oder schädlichen Behauptungen, die nicht stimmen und den Ruf einer Person schädigen können.
- Ausschluss: Das bewusste Ausschließen einer Person aus online Gruppen wird als indirekte Form von Cybermobbing angesehen.
- Beleidigungen: Das Versenden von ärgerlichen, grausamen, gemeinen oder vulgären Nachrichten an eine oder mehrere Personen in privaten oder öffentlichen Nachrichten.
- Happy Slapping: Körperliche Angriffe als "Witz", während andere Personen den Vorgang filmen um ihn online zu verbreiten.
- Belästigung: Verschicken einer Reihe von verletzenden oder beleidigenden Nachrichten an eine Person.
- Identitätsklau: Das Versenden oder Posten von Material, nachdem die Identität von jemandem gestohlen wurde, um den Ruf einer Person zu schädigen.
- Output: Senden oder posten von online Dokumenten (Nachrichten oder Bilder) einer Person mit sensiblen, vertraulichen oder peinlichen Informationen.
- Nachrichtenkriege / -angriffe: Das Verfolgen einer Zielperson mit einer großen Anzahl Nachrichten oder Emails.
- Austricksen: Vortäuschen um peinliches Material zu erhalten, welches anschließend online verfügbar gemacht wird.

### **Sexuelles Mobbing**

Dies sind belästigende Kommentare oder ungewollter Körperkontakt. Beispiele sind vulgäre Gesten, sexuelle Spitznamen oder pornographisches Material.

Sexistische Witze, jemanden aufgrund sexueller Inhalte belästigen oder unangebrachte Kommentare über das Sexualverhalten sind ebenfalls sexuelles Mobbing.

### **Soziales Mobbing**

Soziales Mobbing besteht aus dem Verbreiten von Gerüchten, negativen physischen Gesten, ungewollte Witze um jemanden zu beschämen, das Ermutigen von anderen jemanden auszuschließen und alles, was den sozialen Ruf negativ beeinflussen kann.

### **Erpressung**

Bei dieser Art von Mobbing bedroht ein Täter sein Opfer. Das Opfer wird dazu gezwungen, dem Täter Geld zu geben, sein Essen oder sogar Besitztümer.

## **Checkliste für mögliche Anzeichen von Mobbing**

Persönliche Beleidigungen, lauter Tonfall  
Ausgrenzungen, Ignorieren trotz Nachfrage  
Vorenthalten von wichtigen Informationen  
Überwachung aller Arbeitsschritte  
Permanente Kritik trotz erbrachter Leistung  
Verbreitung von Gerüchten, Unterstellungen  
Drohungen durch Abmahnung, Kündigung, Kürzungen der Urlaubstage ...  
Sprüche und Witze „unter der Gürtellinie“  
Unrealistische Zeitvorgaben  
Ständige Erreichbarkeit, Erhöhung der Stunden oder des Arbeitspensums (Burnout)  
Aufgaben jenseits des eigenen Fachgebiets oder Unterforderung (Boreout)  
Physische und psychische Gewalt

## **Bossing**

Mobbing durch den Chef oder die Chefin ist daher besonders prekär, da betroffene Arbeitnehmer\*innen sich in einem ungleichen Machtverhältnis befinden. Die gezielte Schwächung von Mitarbeiter\*innen durch Mobbing von oben kann sich sowohl in psychischer oder physischer Natur äußern. So wie auch beim generellen Mobbing am Arbeitsplatz spricht man erst von Bossing, sobald es über einen längeren Zeitraum zu wiederkehrenden und systematischen Verletzungen, Entmutigungen, Ausgrenzungen oder Einschüchterungen am Arbeitsplatz kommt. Einzelne Aktionen der Führungskraft, die nicht zum eigenen Arbeitsrhythmus passen, stellen dahingegen noch kein Bossing dar. Sobald sich die Attacken und Vorfälle jedoch häufen, willkürlich werden und völlig unabhängig zu der erbrachten Leistung stehen, hat der\*die Vorgesetzte schon längst von der professionellen auf eine verletzende Ebene gewechselt.

### **Merkmale und Anzeichen von Bossing**

Um die Anzeichen von Bossing darzustellen, muss zunächst eine grundlegende Frage geklärt werden:

#### **Welche Gründe und Intentionen stecken hinter dem Mobbing von oben?**

Pauschale Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge können bei Bossing nur schwer aufgestellt werden. Dennoch spielen oft zwei Merkmale mit hinein, die Bossing überhaupt erst ermöglichen: erstens, eine Abteilung, die sich weder präventiv noch akut mit Mobbing auseinandersetzt, und zweitens, Vorgesetzte, die das hierarchische Arbeitssystem ausnutzen, indem sie ihre Mitarbeiter\*innen als „Opfer“ betrachten. Neben vielen anderen Mobbing-Strategien zwischen den Arbeitshierarchien können sich diese Anzeichen von Bossing etablieren:

All diese Mobbing-Erfahrungen bleiben für Betroffene nicht ohne Folgen. Nicht nur Stress, Unzufriedenheit im Job oder der Wunsch nach einem Jobwechsel können sich dadurch breitmachen, sondern auch psychosomatische Symptome lassen meist nicht lang auf sich warten. So können Hilflosigkeit, Selbstzweifel und Angst am Arbeitsplatz schnell zu Kopfschmerzen, Übelkeit oder Schlaflosigkeit führen.

#### **Was tun, wenn man von Bossing betroffen ist?**

Wie beim Mobbing unter Kolleg\*innen hilft auch beim Bossing ein Mobbingtagebuch, um das Ausmaß zunächst für sich selbst zu dokumentieren. Ob und inwiefern man den Arbeitgeber anspricht, sollte immer gut überlegt sein. Ab dem Entschluss könnten sich die Arbeitsbedingungen für dich zunächst durch tägliche Rechtfertigungen zusätzlich erschweren. Kein Grund nichts gegen die Bossing-Attacken zu unternehmen, aber dennoch: Du solltest dir sicher sein, dass die Vorfälle bereits in die Kategorie Bossing zählen und daraufhin frühzeitig das direkte Gespräch suchen.

Starte in das Gespräch jedoch nicht nur mit Vorwürfen, sondern mit dem Ziel eines deeskalierenden Dialogs oder in Form eines vereinbarten Mitarbeitergesprächs. Sollte das Gespräch nicht erfolgreich verlaufen sein, helfen dir nun vor allem Beweise, die die langfristige Systematik hinter dem Mobbing von oben darstellen: Fotos, E-Mails, Zeug\*innen und deine Perspektive in Form des Mobbing-Tagebuchs. Insgesamt ist Unterstützung immer empfehlenswert – sei es in Form von möglichst sachlichen Gesprächen mit Kolleg\*innen oder durch Kontakt zum Betriebsrat. Auch professionelle Hilfe durch Beratungsstellen oder Therapeut\*innen sollte nie als Schwäche oder Versagen betrachtet werden. Um Konflikte im Job zu lösen kann es zudem sinnvoll sein, sich mit der jeweiligen Konfliktphase, der Konfliktart oder dem Konfliktlösungsmodell auseinanderzusetzen.

### **Was tun, wenn ein Teammitglied von Bossing betroffen ist?**

Um den **Mobbing-Teufelskreis zu durchbrechen**, dürfen sich Betroffene einerseits nicht schämen und andererseits, nicht isolieren. Viele Bossing-Opfer verfallen aber genau in diese zwei Muster, weshalb direkte Unterstützung von Kolleg\*innen für manche der einzige Lichtblick sein kann. Das gesamte Team trägt zum Betriebsklima bei und dazu gehörst auch du! Sorge also durch deine offene Art dafür, dass sich ein wertschätzender und rücksichtsvoller Umgang im Team etablieren kann. Erst durch eine empathische Unternehmenskultur können Mobbing und Bossing erst gar nicht zu Tabuthemen werden. Da du eventuell unter demselben Vorgesetzten arbeitest, stehst du einerseits unter Druck, hast aber andererseits auch Interesse an einem fairen Mitarbeiterumgang. Wer nicht eingreift, stimmt den Mobbing-Strategien wortlos zu. Zeige dem Betroffenen, dass du die Mobbing-Attacken von oben auch wahrnimmst. Nur durch deine kollegiale Unterstützung ergreifen manche Betroffene erst die Initiative.

### **Staffing: Wenn der Boss gemobbt wird**

Mobbing von Mitarbeitern ist als Problem geläufig. Kaum bekannt ist allerdings, dass auch Vorgesetzte zum Opfer solcher Mobbingattacken werden. Staffing nennt sich diese Art der Schikane am Arbeitsplatz. Zwar sollte man meinen, dass der Boss in jedem Fall die Oberhand hat. Doch die Auswirkungen von Staffing sind nicht zu unterschätzen. Mitunter begünstigt das Verhalten von Führungskräften das Mobbing gegenüber dem Chef. Wir zeigen, welche Fehler Sie vermeiden müssen, um die Situation zu klären...

#### **Staffing Definition: Der Chef als Opfer**

Beim Staffing sind es die Mitarbeiter, die dem Chef das Leben absichtlich schwer machen. Der Begriff leitet sich vom englischen Wort „staff“ ab, was Personal oder auch Belegschaft bedeutet. Häufig trifft es unerfahrene Führungskräfte, die mehr oder weniger offenen Angriffen durch ihre Mitarbeiter ausgesetzt sind.

**Das kann sich beispielsweise in Ausgrenzung** oder Vorenthalten von Informationen äußern. Ziel ist es, den Chef in einem schlechten Licht dastehen zu lassen. Beim Staffing suchen sich Mitarbeiter andere Verbündete, allein stünden sie schnell isoliert da.

### **Die drei unterschiedlichen Arten des Mobbings**

#### **Staffing Merkmale: Wie äußert es sich am Arbeitsplatz?**

Wie beim Mobbing unter Kollegen, geschieht Staffing über einen längeren Zeitraum und systematisch. Es gibt verschiedene Formen, wie sich Staffing am Arbeitsplatz bemerkbar macht. Das Ziel ist aber in beiden Fällen ähnlich: Die Täter wollen den Betroffenen verdrängen. Deshalb drangsalieren sie so lange, bis er am besten von selbst das Feld räumt.

Diese Taktiken setzen Mitarbeiter beim Staffing ein, um dem Boss zu schaden:

### **Gerüchte streuen**

Ähnlich wie beim Mobbing unter Kollegen, ist es ein verbreitetes Vorgehen, den Chef bei anderen Mitarbeitern oder auch beim Management in Verruf zu bringen. Deshalb streuen die Mitarbeiter munter Gerüchte, die den Boss in ein schlechtes Licht rücken und seinem Ansehen schaden sollen.

### **Informationen vorenthalten**

Vorgesetzte treffen wichtige Entscheidungen auf Basis der Informationen, die sie von ihren Mitarbeitern erhalten. Halten diese wichtigen Informationen böswillig zurück, steigt das Risiko für falsche oder schlechte Entscheidungen deutlich an.

### **Abwehr signalisieren**

Die Mitarbeiter tragen eine ausgeprägte Anti-Haltung zur Schau. Sie blockieren Vorschläge in Meetings und drücken durch Körpersprache Geringschätzung aus, etwa Augenrollen oder entsprechende Gestik. Sie verweigern Anordnungen ihres Chefs oder verschleppen mutwillig Arbeit, so dass letztlich alles negativ auf den Vorgesetzten zurückfällt.

### **Staffing Beispiel**

Staffing liegt beispielsweise vor, wenn eine Mitarbeiterin über die Vorgesetzte gegenüber anderen lästert. Beispielsweise behauptet sie in der Mittagspause oder in Mails über die Chefin, dass diese faul und inkompetent sei. Oder dass sie einen miesen Charakter hätte und die Mitarbeiter gegeneinander ausspiele.

### **Gaslighting**

Man spricht von Gaslighting, wenn jemand bewusst und gezielt die Selbstwahrnehmung eines anderen Menschen erschüttert: durch Lügen, Verdrehungen, Unterstellungen. „War das wirklich so oder bilde ich mir das nur ein?“ – „Bin ich vielleicht wirklich hysterisch?“ Das Opfer zweifelt im Laufe der Zeit immer stärker an sich selbst. Gaslighting kann Menschen in schwere Krisen treiben und erheblich belasten, bis hin zu einer psychischen Erkrankung. Den Täter bzw. die Täterin beim Gaslighting nennt man „Gaslighter“, das Opfer „Gaslightee“.

### **Gaslighting ...**

- schürt gezielt Selbstzweifel.
- hilft dem Täter oder der Täterin, mehr und mehr Macht über das Opfer zu gewinnen.
- funktioniert nur, wenn das Opfer dem Täter oder der Täterin vertraut: in der Familie, in der Ehe oder Partnerschaft, in einer Freundschaft oder beruflichen Beziehung.
- entwickelt sich über einen langen Zeitraum hinweg. Oft stellen die Opfer erst nach Jahren fest, dass sie systematisch manipuliert (= von jemand anderem beeinflusst und „gesteuert“) wurden.
- fliegt auf, wenn sich Unbeteiligte auf die Seite des Opfers stellen. Deshalb achten Gaslighter darauf, dass es keine Zeuginnen und Zeugen gibt, die ihre Lügen und Verdrehungen entlarven können.

Wie gewinnen Gaslighter Macht?

mit

- Lügen
- Unterstellungen
- erfundenen Vorwürfen
- Manipulation und Leugnen
- vorgeschobener Sorge
- vermeintlicher Fürsorge

## **So wehren Sie sich gegen Gaslighting**

Sie haben „so ein komisches Gefühl“ in einer privaten oder beruflichen Beziehung? Irgendetwas nagt an Ihrem Vertrauen gegenüber einer bestimmten Person? Sie fürchten, dass ein nahestehender Mensch Sie manipulieren will, also: Sie dazu bringen will, etwas zu glauben, wovon Sie nicht überzeugt sind?

Vertrauen Sie vor allem sich selbst. Glauben Sie an das, was Sie sehen, woran Sie sich erinnern.

Führen Sie ein Tagebuch. Darin können Sie im Zweifelsfall nachblättern: „Ist das wirklich so passiert, wie er oder sie es behauptet?“

Geben Sie dem Gaslighter ein klares Stoppsignal: „Ich weiß, dass ich recht habe. Und jetzt beenden wir dieses unsinnige Gespräch!“

Entfernen Sie sich möglichst vom Täter oder der Täterin. Suchen Sie Abstand.

Sprechen Sie mit einem Menschen, der Sie gut kennt, über Ihre Zweifel.

Oder: Lassen Sie sich von einer Psychotherapeutin oder einem Psychotherapeuten unterstützen. Im Gespräch mit Fachleuten gewinnen Sie Sicherheit. Und Sie können sich stärken, um den nächsten „Gaslight“-Angriff zu erkennen und abzuwehren.

## **Straining – Wie Mitarbeiter raus-gelangweilt werden**

Straining ist keine Form des direkten Angriffs, der persönlichen Beleidigung oder der ganz offenkundigen Art, jemanden zu diskreditieren, zu beleidigen oder zu bedrohen. Es bedient sich viel versteckterer Mittel, die nicht so leicht nachzuweisen sind. Dem Opfer wird einfach die Arbeit und die Teilhabe am Arbeitsprozess entzogen. Es hat am Ende immer weniger Tätigkeiten zu erledigen. Somit könnte es auch als „jemanden aus dem Job herauslangweilen“ bezeichnet werden.

Dieser besondere Prozess der Diskriminierung kann schleichend beginnen. Unter Umständen nimmt der Betroffene die Geschehnisse zunächst nicht als diskriminierend wahr. Bei einer Einladung zum Meeting wird er einfach „vergessen“. Die Aufträge, die auf seinem Tisch landen, werden immer weniger. Er verpasst die ein oder andere wichtige Information und merkt vielleicht erst später, dass sie ihm ganz bewusst vorenthalten wurde. Mitunter bekommt er einen anderen, abgeschiedenen Arbeitsplatz zugewiesen und wird mit Aufgaben betraut, die für seine Qualifikation eindeutig zu niedrig sind. So wird er ausgegrenzt und in gewisser Weise auch erniedrigt.

### **Straining ist eine Form von Mobbing.**

Straining-Maßnahmen sind in der Regel immer nur ein Teilaspekt des Gesamtmobbing, das gegen einen Arbeitnehmer inszeniert wird. Für die Definition von Mobbing sind zwei Elemente ausschlaggebend. Die Maßnahmen müssen zum einen systematisch und zielgerichtet sein. Sie müssen zum anderen über einen längeren Zeitraum erfolgen. Dann besitzen sie auch strafrechtliche Relevanz und können entsprechend geahndet werden.

### **Die vier Phasen im Strainingsprozess**

Für die Opfer von Straining vollzieht sich der gesamte Prozess in vier Phasen.

Der erste Schritt ist der Aufgaben- und Arbeitsentzug. Der kann zum Beispiel auf die Art geschehen, dass bei der Umstrukturierung von Abteilungen und der Veränderung von Zuständigkeiten der Betroffene einfach übergangen wird.

Die nächste Phase ist für das Opfer durch das Gefühl von Langeweile gekennzeichnet, das sich unweigerlich einstellt, wenn jemand nichts zu tun hat, dafür aber täglich am Arbeitsplatz erscheinen muss.

Nicht nur der permanente Leerlauf macht den Betroffenen zu schaffen. In der nächsten Phase entsteht Rechtfertigungsdruck. Schließlich bekommen die auf diese Weise Kaltgestellten ihr Geld auch für die Zeit, in der sie praktisch untätig sind. Sie fangen an, sich Fragen nach dem Sinn ihres Tuns bzw. „Nicht-Tuns“ zu stellen und geraten so an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. In dieser Phase können physische und psychische Erkrankungen einsetzen. Das geht von Magen-Darm-Störungen über Schlafstörungen bis hin zu Ängsten und Depressionen.

Die letzte Phase bildet die Kündigung. Wer diesen Zustand nicht mehr erträgt, greift zum letzten möglichen Mittel. Er reicht die Kündigung ein. Eventuell greift hier der Arbeitgeber vor und kündigt ihm, da er durch sein Nichtstun bewiesen hat, dass er überflüssig ist.

Möglich ist auch, dass ein Arbeitnehmer in dieser für ihn stressigen Situation einen Fehler macht, der zu einer „berechtigten“ Kündigung führt.

### **Checkliste für das Erkennen von Straining**

Mithilfe des folgenden Fragenkatalogs können mögliche Opfer erkennen, ob in ihrem Fall Straining-Maßnahmen vorliegen. Dabei geht es um Ort, Dauer und Häufigkeit der Vorfälle, um die Ungleichheit zwischen beiden Parteien und darum, in welche Phase der Gesamtvorfall bereits eingetreten ist. Auch geht es darum, ob die diskriminierende Absicht erkennbar ist.

Ist der Arbeitsplatz der Ort, an dem die gegen eine Person gerichteten Maßnahmen stattfinden? Findet der Arbeitsentzug permanent statt? Bestehen diese Vorkommnisse seit mindestens sechs Monaten? Hat das Opfer die unterlegene Position – ist der „Stainer“ in einer übergeordneten Stellung? Sind die ersten zwei Phasen des Vier-Phasen-Modells bereits erreicht? Ist das Ziel oder die Absicht, die hinter den Maßnahmen steckt, bereits erkennbar?

Anhand dieses Fragenkatalogs können sich auch Außenstehende, die ein Betroffener eventuell zur Beratung und Unterstützung heranziehen will, über den aktuellen Stand informieren.

### **Das können Betroffene unternehmen**

Wer sich in einem solchen Fall als Opfer fühlt, sollte die Situation unter keinen Umständen klag- und tatenlos hinnehmen. Jetzt ist es wichtig, aktiv zu werden. Die eigenen Aktivitäten können nicht nur zu effektiven Gegenmaßnahmen verhelfen, sie sind auch ein gutes Mittel gegen die Herausbildung von psychischen Problemen. Eine wichtige Maßnahme ist jetzt, sich Hilfe von anderen zu holen, nach Möglichkeit gleich bei den ersten Anzeichen. Wenn im Unternehmen ein Betriebsrat vorhanden ist, ist dieser der erste Ansprechpartner für das Opfer. Eventuell ist er in der Lage, die Maßnahmen wieder rückgängig zu machen oder sie so umzugestalten oder abzuschwächen, dass sie erträglich werden.

Auch ein Rechtsanwalt kommt als Berater infrage. Er kann zum einen konkrete Verhaltensmaßnahmen vorschlagen und auch, sollte der Fall vor Gericht kommen, hier beratend zur Seite stehen. Die erste Maßnahme ist in der Regel, sämtliche Vorkommnisse genau zu dokumentieren und diese Beweise mit Fotos zu belegen.

Wenn möglich, sollten die Opfer einen Arzt, Psychologen oder Psychotherapeuten aufsuchen und die körperlichen und seelischen Symptome aufgrund der Situation am Arbeitsplatz genau schildern. Diese verfassen nach der detaillierten Dokumentation ein Gutachten, das später vor Gericht verwendet werden kann.

## Tipps zum Führen des Mobbing-Tagebuchs

Am sinnvollsten sind ein dicker Kalender mit viel Platz für jeden Tag oder die Mobbing Tagebuch-Liste.

Führen Sie die Aufzeichnungen täglich und halten Sie fest:

- Datum und Uhrzeit
- was genau passiert ist, die Handlungen exakt beschreiben.
- wer welche Handlung begangen hat.
- wer anwesend war und die Situation eventuell mitbekommen hat (Zeugen).
- ob es körperliche/gesundheitliche Reaktionen gab und in welchem zeitlichen Abstand diese aufgetreten sind.
- wenn an einem Tag nichts passiert ist, etwa „Heute nichts passiert“.
- wann Sie warum nicht in der Arbeit waren (Urlaub, freier Tag, krank, etc.) oder Sie wegen gesundheitlicher Beschwerden beim Arzt waren, etwa: „Arztbesuch wegen Schlafstörungen, Herzrasen, Schwindelgefühle, ...“.
- wann die Mobber/-innen nicht in der Firma sind, etwa „Herr XY auf Dienstreise, auf Urlaub, ...“.
- Betroffene werden häufig auch zu Hause belästigt, z.B. im Krankenstand telefonisch unter Druck gesetzt. Vergessen Sie nicht, auch diese Situationen zu notieren