

Peter Teuschel

Mobbing

Dynamik – Verlauf –
gesundheitliche und
soziale Folgen



Peter Teuschel

Mobbing

This page intentionally left blank

Peter Teuschel

Mobbing

**Dynamik – Verlauf –
gesundheitliche und soziale Folgen**

IV

Dr. med. Peter Teuschel

Gemeinschaftspraxis Dr. Teuschel & Dr. Cerovecki
Fachärzte für Psychiatrie und Psychotherapie
Sendlinger Straße 46
80331 München
praxis@drteuschel.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Besonderer Hinweis

Die Medizin unterliegt einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass alle Angaben, insbesondere zu diagnostischen und therapeutischen Verfahren, immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches entsprechen können. Hinsichtlich der angegebenen Empfehlungen zur Therapie und der Auswahl sowie Dosierung von Medikamenten wurde die größtmögliche Sorgfalt beachtet. Gleichwohl werden die Benutzer aufgefordert, die Beipackzettel und Fachinformationen der Hersteller zur Kontrolle heranzuziehen und im Zweifelsfall einen Spezialisten zu konsultieren. Fragliche Unstimmigkeiten sollten bitte im allgemeinen Interesse dem Verlag mitgeteilt werden. Der Benutzer selbst bleibt verantwortlich für jede diagnostische oder therapeutische Applikation, Medikation und Dosierung.

In diesem Buch sind eingetragene Warenzeichen (geschützte Warennamen) nicht besonders kenntlich gemacht. Es kann also aus dem Fehlen eines entsprechenden Hinweises nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk mit allen seinen Teilen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

© 2010 by Schattauer GmbH, Hölderlinstraße 3, 70174 Stuttgart, Germany
E-Mail: info@schattauer.de
Internet: <http://www.schattauer.de>
Printed in Germany

Projektleitung: Alina Piasny
Lektorat: Marion Lemnitz, Berlin
Umschlagabbildung: mikey © www.fotolia.de
Satz: Satzpunkt Ursula Ewert GmbH, Bayreuth
Druck und Einband: AZ Druck und Datentechnik GmbH, 87437 Kempten/Allgäu

ISBN 978-3-7945-2682-6

Vorwort

Nach Untersuchungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gibt es in Deutschland über eine Million Menschen, die Opfer von Mobbing am Arbeitsplatz geworden sind. Demgegenüber steht eine nur unzureichende Aufklärung über die Besonderheiten dieses Themas gerade der Personen, die beruflich mit Mobbing-Opfern in Berührung kommen, sei es als Arzt¹, Therapeut, Rechtsanwalt, Personalvertreter oder Kollege.

Während sich viele Ratgeber vorwiegend an Betroffene wenden und Strategien im Umgang mit dem Problem empfehlen, wurde bisher kaum über die vielfältigen gesundheitlichen Folgen geschrieben. Diese Lücke soll mit dem vorliegenden Buch geschlossen werden.

Die Idee dazu entwickelte sich aus einer mehr als zehnjährigen Beschäftigung mit dem Thema Mobbing vorwiegend durch die Behandlung von Mobbing-Patienten als Psychiater und Psychotherapeut, aber auch durch die Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten, Personalvertretern und Betriebsärzten, durch Seminare, Vorträge und Supervisionen. So ist ein Buch »aus der Praxis für die Praxis« entstanden.

Wissenschaftliche Untersuchungen, die sich mit Erkrankungen durch Mobbing beschäftigen, sind kaum zu finden. So wird auch vieles in diesem Buch sehr subjektiv sein und es ist durchaus zu erwarten, dass andere Untersucher zu abweichenden Schlussfolgerungen kommen. Manches möchte ich als Anregung und Diskussionsgrundlage verstanden wissen, zum Beispiel eine neue Einteilung der Mobbing-Phasen aus interaktiv-dynamischer Sicht und meine Typologie der Mobbing-Patienten.

In **Teil I** stelle ich Definitionen von Mobbing vor und gebe Hinweise zur Abgrenzung gegen andere Arbeitskonflikte. Ich beschreibe den typischen Verlauf eines Mobbing-Konfliktes, nenne wichtige demographische Daten und gehe auf Ursachen von Mobbing ein.

Teil II beschäftigt sich mit Mobbing-Opfern in der Patientenrolle. Die Probleme hinsichtlich des Faktors Zeit und des Misstrauens aufseiten des Patienten wie auch des Arztes oder Therapeuten werden ebenso besprochen wie die Schwierigkeiten der Zusammenarbeit mit Anwälten, Krankenkassen und anderen Personen bzw. Institutionen. Ich beschäftige mich mit der Beurteilung der Glaubhaftigkeit von Patientenaussagen und stelle eine Typologie der Mobbing-Patienten vor. Abgerundet wird dieser Teil durch Musteratteste.

In **Teil III** gehe ich ausführlich auf die gesundheitlichen und sozialen Folgen von Mobbing ein. Nach der Darstellung allgemeiner Auswirkungen von Stress

1 Im Hinblick auf die Lesbarkeit des Textes wurde überwiegend die männliche Form verwendet, wenngleich immer beide Geschlechter gemeint sind.

und einer Betrachtung über die ätiologische Bedeutung von Mobbing bei der Krankheitsentstehung widme ich mich dem psychosomatischen Beschwerdekomples und den häufigsten Störungsbildern. Ganz im Vordergrund dieses Teils steht die Darstellung psychischer Störungen und psychiatrischer Krankheitsbilder im Zusammenhang mit Mobbing. Auch die Themen Rache und Amok finden Erwähnung.

Mit den therapeutischen Optionen bei Mobbing-Patienten beschäftigt sich **Teil IV**. Nach einem Blick auf die Pharmakotherapie gehe ich vor allem auf die psychotherapeutische Behandlung ein und gebe Empfehlungen für den therapeutischen Umgang mit Mobbing-Patienten.

An manchen Stellen des Buches stand ich vor der Wahl, ein Thema entweder sehr detailliert zu beschreiben oder aber einen Überblick zu bieten. Meist habe ich mich danach gerichtet, ob die Information, die ich geben wollte, auch anderweitig verfügbar ist, und mich in diesen Fällen für den Überblick entschieden. Es war mir wichtig, sowohl dem schon spezialisierten Leser als auch dem Einsteiger in das Thema Neues zu präsentieren. Ich hoffe, dass der entstandene »Mix« für eine breite Leserschaft der unterschiedlichen Berufsgruppen genügend Lesenswertes zu bieten hat.

München, im Herbst 2009

Peter Teuschel

Inhalt

I Definition – Verlauf – Ursachen

1	Einleitung und Begriffsbestimmung	3
2	Definitionen	5
2.1	Einleitung	5
2.2	»Negative kommunikative Handlungen«	6
2.3	Gemobbt wird immer ein Einzelner	12
2.4	Die Kriterien Häufigkeit und Dauer	12
2.5	Täter-Opfer-Beziehung	14
3	Abgrenzung von Mobbing gegen andere Konflikte am Arbeitsplatz	19
3.1	Einleitung	19
3.2	Konflikt einer Privatperson mit einem Amt.	20
3.3	Erhöhter Druck und gerechtfertigte Rügen.	21
3.4	Einzelne Mobbing-Handlungen	22
3.5	Scherze unter Kollegen	22
3.6	Konflikte zwischen Gruppen oder unter Einzelnen	25
4	Verlauf	27
4.1	Einleitung	27
4.2	Konfliktphasen	28

4.3	Phasen des Mobbing-Prozesses	30
4.3.1	Phase der Anbahnung des Konfliktes	32
4.3.2	Phase der Mobbing-Handlungen	35
4.3.3	Phase der Einflussnahme von außen	43
4.3.4	Phase der Beendigung.	52
5	Demografie	55
5.1	Einleitung	55
5.2	Häufigkeit	55
5.3	Geschlechterverteilung	56
5.4	Altersverteilung.	57
5.5	Verteilung auf Berufsgruppen und Branchen.	57
5.6	Verteilung in Bezug auf den beruflichen Status	58
5.7	Verteilung innerhalb der hierarchischen Strukturen oder: Wer mobbt wen?	59
5.8	Ein Blick auf die Mobber.	63
6	Ursachen	65
6.1	Einleitung	65
6.2	Berufliche Ebene	66
6.3	Persönliche Ebene	69
6.4	Einige typische Mobbing-Konstellationen	75
6.4.1	»Der neue Chef, die erfahrene Mitarbeiterin«	75
6.4.2	»Geschlossene Gesellschaft«	76
6.4.3	»Das Raubtier«.	77
6.5	Mobbing als Versagen der Hierarchie	79

II Mobbing-Opfer als Patienten

7	Besonderheiten beim Umgang mit Mobbing-Patienten.	85
7.1	Faktor Zeit	85
7.2	Psychopathologie und Diagnose	88
7.3	Faktor Misstrauen.	90
7.4	Glaubhaftigkeit	91
7.5	Exkurs: Glaubhaftigkeitsbeurteilung.	93
8	Typologie der Mobbing-Patienten.	99
8.1	Einleitung	99
8.2	Studie: Der »schwierige Kreative« als Mobbing-Opfer	100
8.3	Der Außenseiter.	102
8.4	Exkurs: Konfliktstile	103
8.5	Prägnanztypen von Mobbing-Patienten.	106
8.5.1	Der unermüdliche Kämpfer	106
8.5.2	Der Buchhalter des eigenen Leids	109
8.5.3	Der Ratlose.	110
8.5.4	Der Furchtsame	113
8.5.5	Der Zerstörte.	115
8.5.6	Der Unsympathische	118
9	Mobbing als multidisziplinäre Herausforderung	123
9.1	Einleitung	123
9.2	Zusammenarbeit mit Ärzten und Psychotherapeuten.	124
9.3	Zusammenarbeit mit Selbsthilfegruppen	128
9.4	Zusammenarbeit mit Beratungsstellen	128

X	Inhalt
9.5	Exkurs: »Ersthelfer« bei Mobbing-Patienten 130
9.6	Zusammenarbeit mit Betriebsärzten. 135
9.7	Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten. 137
9.7.1	Arbeitsunfähigkeit. 137
9.7.2	Prozessieren 138
9.7.3	Atteste und Gutachten 140
9.8	Zusammenarbeit mit Krankenkassen und Versicherungen 140
9.8.1	Diagnosestellung 141
9.8.2	Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung. 141
9.9	Allgemeine Hinweise zu Bescheinigungen und Gutachten 145

III Gesundheitliche und soziale Folgen

10	Mobbing und Krankheit – allgemeine Betrachtungen 151
10.1	Stress 151
10.1.1	Was ist Stress? 151
10.1.2	Physiologische Auswirkungen von Stress 152
10.1.3	Eustress versus Distress 154
10.1.4	Akuter versus chronischer Stress. 155
10.1.5	Kontrolle von »Schockerlebnissen« 155
10.2	Ätiologie und Pathogenese von Erkrankungen 156
11	Psychosomatische Störungsbilder. 159
11.1	Schmerz 159
11.2	Herz-Kreislauf-Erkrankungen 160
11.3	Orthopädische Erkrankungen. 162
11.4	Infektionskrankheiten 162
11.5	Lungenerkrankungen. 163

11.6	Hauterkrankungen	163
11.7	Hals-Nasen-Ohren-Erkrankungen.	164
11.8	Gastrointestinale Erkrankungen	166
11.9	Neurologische Erkrankungen	167
11.10	Weitere erwähnenswerte psychosomatische Störungsbilder . .	167
11.10.1	Diabetes mellitus	167
11.10.2	Hyperventilationssyndrom	167
11.10.3	Fibromyalgie	168
11.10.4	Urologische Syndrome	168
11.10.5	Zahnerkrankungen	168
11.10.6	Maligne Erkrankungen	169
12	Psychiatrische Störungsbilder.	171
12.1	Einleitung	171
12.2	Depression	172
12.2.1	Reaktive Depression (F43.2X)	173
12.2.2	Depressive Episode (F32.X)	173
12.2.3	Rezidivierende depressive Störung (F33.X).	178
12.2.4	Dysthymie (F34.1).	179
12.3	Angst	180
12.3.1	Reaktive Angststörung (F43.22)	180
12.3.2	Panikstörung (F41.0)	181
12.3.3	Generalisierte Angststörung (F41.1)	183
12.3.4	Angst und depressive Störung gemischt (F41.2)	184
12.3.5	Phobische Störungen (F40.X)	185
12.4	Belastungsstörungen (F43.X)	190
12.4.1	Akute Belastungsreaktion (F43.0)	190
12.4.2	Posttraumatische Belastungsstörung (F43.1)	192
12.4.3	Weitere Anpassungsstörungen (F43.2X)	194
12.5	Psychotische Störungen	197
12.5.1	Schizophrenie (F20).	197
12.5.2	Vorübergehende akute psychotische Störungen (F23.X)	199
12.5.3	Wahnhaftige Störung (F22).	200
12.5.4	Schizotype Störung (F21).	200
12.6	Sucht (F1X.X)	201

12.7	Weitere diagnostische Kategorien im Zusammenhang mit Mobbing	202
12.7.1	Persönlichkeitsstörungen (F60.X)	202
12.7.2	Essstörungen (F50.X)	203
12.7.3	Insomnie	203
12.7.4	Somatoforme Störungen (F45.X)	203
12.7.5	Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung (ADHS) (F90)	204
12.7.6	Asperger-Syndrom (F84.5)	204
13	Nichtmedizinische Folgen von Mobbing	207
13.1	Folgen für das Opfer	207
13.2	Folgen für den Betrieb	211
13.3	Folgen für die Gesellschaft	212
13.4	Vom Opfer zum Täter – Gewalt durch Mobbing-Opfer?	214

IV Therapie von Mobbing-Opfern

14	Therapieoptionen	221
14.1	Ambulante versus stationäre Behandlung	221
14.1.1	Ambulante Behandlung	221
14.1.2	Stationäre Behandlung	222
14.2	Pharmakologische versus psychotherapeutische Behandlung	225
15	Therapie mit Psychopharmaka	227
15.1	Einleitung	227
15.2	Antidepressiva	228
15.3	Antipsychotika	229
15.4	Anxiolytika und Hypnotika	229

16	Psychotherapie	231
16.1	Einleitung	231
16.2	Wichtige Prinzipien der Psychotherapie bei Mobbing-Patienten	233
16.2.1	Akzeptieren und Annehmen des Patienten als Opfer	233
16.2.2	Aktive Unterstützung anbieten.	234
16.2.3	Gegenübertragung beachten	235
16.2.4	Symptome als Mobbing-Folge begreifen	237
16.3	Verlauf und Dauer der Psychotherapie	238
16.4	Welche Therapieform ist die beste?	241
	Ausblick	243
	Literatur	244
	Sachverzeichnis	246

This page intentionally left blank

I Definition – Verlauf – Ursachen

This page intentionally left blank

1 Einleitung und Begriffsbestimmung

Auf einen Blick

- Eingeführt hat den Begriff »Mobbing« Konrad Lorenz 1963.
 - In seiner heutigen Bedeutung geht der Begriff auf den deutsch-schwedischen Psychologen Heinz Leymann zurück, der ihn 1993 erstmals verwendete.
 - Abgeleitet ist der Terminus vom englischen *mob* = Gesindel, Bande bzw. *to mob* = anpöbeln, über jemanden herfallen.
 - Im englischen Sprachraum wird statt von *mobbing* von *bullying* gesprochen. In Deutschland versteht man unter Bullying Mobbing-Handlungen unter Kindern, z.B. in der Schule.
 - Eine eindeutige Definition des Begriffs »Mobbing« zur Abgrenzung gegen andere Konfliktkonstellationen ist nötig und möglich.
 - »Mobbing« sollte spezifischen Konflikten am Arbeitsplatz vorbehalten bleiben.
-

»Mobbing« leitet sich vom englischen *mob* = Pöbel, Gesindel, Bande bzw. *to mob* = anpöbeln, über jemanden herfallen ab.

1963 hatte der Verhaltensforscher **Konrad Lorenz** (1903–1989) diesen Begriff eingeführt: Er bezeichnete damit das Verhalten einer Tiergruppe, deren Mitglieder sich verbünden, um einen stärkeren Feind in die Flucht zu schlagen. Wie so oft bei Lorenz handelte es sich dabei um Gänse. Diese scharten sich zusammen, um einen Fuchs in die Flucht zu schlagen.

Seitdem hat der Begriff einen deutlichen Wandel erlebt: Während wir der »konzertierten Aktion« der Gänse im Sinne einer cleveren Selbstverteidigung noch Sympathie entgegenbringen können, so werden wir dies schwerlich bei menschlichen Mobbern tun, die ihre Mitmenschen drangsalieren.

In seiner heutigen Bedeutung geht der Ausdruck »Mobbing« auf den deutsch-schwedischen Psychologen **Heinz Leymann** (1932–1999) zurück. Mit seinem 1993 veröffentlichten Buch »Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann« legte er den Grundstein für die Auseinandersetzung mit diesem Phänomen. Der Einfluss Leymanns auf die Mobbing-Diskussion in Deutschland wird deutlich, wenn man berücksichtigt, dass im angelsächsischen Sprachraum fast durchgehend nicht von Mobbing, sondern von *bullying* gesprochen wird. Dieser Begriff wird dort synonym für Mobbing verwendet. In deutschen Publikationen wird der Begriff »**Bullying**« hauptsächlich dann verwendet, wenn von Mobbing unter Kindern und Jugendlichen die Rede ist.

Das gelegentlich verwendete »**Bossing**«, ein Mobbing, das vom Chef ausgeht, ist meines Erachtens ein nicht benötigter Terminus. Es besteht kein Grund, bei

Mobbing-Handlungen durch Vorgesetzte eine andere Bezeichnung als »Mobbing« zu verwenden.

Es ist also gerade einmal 15 Jahre her, dass der Begriff »Mobbing« in seiner uns heute gebräuchlichen Bedeutung eingeführt wurde. Dies macht deutlich, dass wir ganz am Anfang stehen, wenn wir uns mit dem Phänomen auseinandersetzen. Es gibt kaum Forschungsergebnisse, zumal auf medizinischem Gebiet, auf die wir zurückgreifen können. Demgegenüber steht eine deutlich wachsende Zahl von Menschen, die von Mobbing spricht. Allein die Internet-Suchmaschine Google liefert über zwei Millionen deutschsprachige Ergebnisseiten auf die Anfrage »Mobbing«.

Vor diesem Hintergrund hat der Begriff ein deutliches Potenzial, zu polarisieren: Während die einen die Existenz von Mobbing in Abrede stellen und von einer Modediagnose sprechen, ist bei anderen bei allen möglichen und alltäglichen Konflikten am Arbeitsplatz viel zu schnell die Rede davon. Der Begriff wird instrumentalisiert; man setzt ihn gerade so ein, wie man ihn gebrauchen kann. Eine solch undifferenzierte Verwendung kann nur auf dem Boden einer allgemeinen Verunsicherung aufgrund mangelhafter Definition gedeihen. Wenn jeder das Wort »Mobbing« nach eigenem Gutdünken verwendet, verliert der Begriff völlig seine Bedeutung. Ohne eine exakte Definition können wir ihn nicht sinnvoll verwenden und ohne eine klare Möglichkeit zur Abgrenzung von Nicht-Mobbing-Konflikten verschwimmen die Grenzen. Vielleicht ist die inflationäre Verwendung des Begriffs ein Grund für das Misstrauen, das viele Menschen im Gesundheitssektor diesem Phänomen entgegenbringen.

Wir wollen uns deshalb im folgenden Kapitel die beiden – meiner Meinung nach – wichtigsten Definitionen ansehen.

2 Definitionen

Auf einen Blick

- Die beiden wichtigsten Mobbing-Definitionen stammen von Heinz Leymann (1993) sowie von Axel Esser und Martin Wolmerath (2005).
 - Der Begriff »Mobbing« beschreibt
 - »negative kommunikative Handlungen«,
 - gegen einen Einzelnen,
 - sehr oft (= mindestens einmal pro Woche),
 - über einen längeren Zeitraum (= in der Regel über mindestens ein halbes Jahr),
 - in einer Täter-Opfer-Beziehung.
 - Der zeitliche Rahmen (»mindestens ein halbes Jahr«) ist in der Praxis flexibler zu handhaben, d. h., auch in kürzeren Zeiträumen kommt Mobbing vor!
 - Mobbing führt bei ungebremstem Verlauf *immer* zu einer Beeinträchtigung der psychischen Befindlichkeit und Gesundheit.
 - Mobbing zielt *immer* auf die Entfernung des Gemobbten vom Arbeitsplatz.
-

2.1 Einleitung

Die Definition des Begriffs »Mobbing« von Heinz Leymann aus dem Jahr 1993 hat nach wie vor ihre Gültigkeit. Sie wird in der Mehrzahl der Veröffentlichungen, die sich mit diesem Phänomen beschäftigen, genannt und stellt auch heute noch die Grundlage für die Abgrenzung gegen Nicht-Mobbing-Konflikte dar. Bei aller Kritik an einzelnen Punkten, auf die später noch eingegangen wird, sollte man in der Praxis jeden Fall an dieser Definition messen.

Leymann (1993) definiert Mobbing folgendermaßen:

Definition

»Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.« (Leymann 1993, S. 21)

Um diese Definition für seine statistischen Untersuchungen verwenden zu können, hat Leymann (1993) folgende Konkretisierungen vorgenommen:

Definition

»Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommen.« (Leymann 1993, S. 22)

Die Festlegung auf 45 Handlungen sowie auch die Eingrenzung des Zeitraums (über ein halbes Jahr oder länger) und der Häufigkeit (mindestens einmal pro Woche) ergaben sich aus der Notwendigkeit, für seine Studien Kriterien zu schaffen, mittels derer eine Abgrenzung gegen andere Formen von Arbeitskonflikten möglich sein sollte.

Während die Liste der »negativen kommunikativen Handlungen« bei anderen Autoren erweitert wurde, halten auch heute noch viele an der zeitlichen Dimension Leymanns (1993) fest. Welche Problematik sich daraus ergibt, wird im Folgenden dargestellt werden.

2.2 »Negative kommunikative Handlungen«

Unter dem Ausdruck »negative kommunikative Handlungen« subsumiert Leymann (1993) alle Gemeinheiten, Boshaftigkeiten, Beleidigungen und Übergriffe, die bei Mobbing vorkommen. Der Übersicht halber teilte er die Handlungen in Gruppen ein und bezeichnete sie als »Angriffe«.

Übersicht über »negative kommunikative Handlungen« nach Leymann (aus: Leymann 1993, S. 33–34)

»1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Man wird ständig unterbrochen.
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Anschreien oder lautes Schimpfen.
- Ständige Kritik an der Arbeit.
- Ständige Kritik am Privatleben.
- Telefonterror.
- Mündliche Drohungen.
- Schriftliche Drohungen.
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne daß man etwas direkt ausspricht.

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen.
- Man läßt sich nicht ansprechen.
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
- Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen.
- Man wird ›wie Luft‹ behandelt.

3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
- Man verbreitet Gerüchte.
- Man macht jemanden lächerlich.
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.
- Man macht sich über eine Behinderung lustig.
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.
- Man macht sich über das Privatleben lustig.
- Man macht sich über die Nationalität lustig.
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewußtsein verletzen.
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise.
- Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage.
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so daß er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können.
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben.
- Man gibt ihm ›kränkende‹ Arbeitsaufgaben.
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren.

5. Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.
- Androhung körperlicher Gewalt.
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen ›Denkzettel‹ zu verpassen.

- Körperliche Mißhandlung.
- Man verursacht Kosten für den/die Betroffene, um ihm/ihr zu schaden.
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an.
- Sexuelle Handgreiflichkeiten.«

Diese Übersicht ist natürlich nicht umfassend genug, um alle »negativen sozialen Handlungen« zu beschreiben. Esser und Wolmerath (2005, S. 25–28) listen einen »Katalog der 100+ ... Mobbinghandlungen« auf. Sie ergänzen die Aufzählung von Leymann (1993) um wesentliche Punkte und wählen überdies eine andere Einteilung in die folgenden zehn Bereiche:

- Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen
- Angriffe gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses
- Destruktive Kritik
- Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz
- Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf
- Angriffe gegen das Selbstwertgefühl
- Angst, Schreck und Ekel erzeugen
- Angriffe gegen die Privatsphäre
- Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit
- Versagen von Hilfe

Entscheidend ist nicht so sehr, ob eine Handlung in einer der beiden Aufzählungen vorkommt oder nicht, sondern ob sie als »negative soziale Handlung« identifiziert werden kann. In der Praxis macht dieser Punkt wenig Mühe. Aus der Schilderung der Patienten kann man meist ohne Probleme jene Handlungen der Mobber erkennen, die entweder durch ihre Häufung oder aber durch ihre eindeutige Feindseligkeit als »negative soziale Handlung« beschrieben werden können.

Die Einteilung der Mobbing-Handlungen in die verschiedenen Bereiche ist für diejenigen von Bedeutung, der zusammen mit dem Geschädigten eine Analyse des Mobbing-Geschehens durchführt, also in der Regel für Anwälte, Personalräte und sonstige Berater. Für die ärztliche oder therapeutische Praxis sind die Einteilungen vor allem deswegen von Belang, weil sie ein gutes Gerüst für die gezielte Exploration bieten. Oft berichten Patienten nämlich von selbst über eine Vielzahl an unterschiedlichen Mobbing-Handlungen und sind dann erstaunt, wie viele weitere noch hinzukommen, wenn man sich die verschiedenen Lebensbereiche genauer ansieht. Als Grobeinteilung ist es für die Praxis sinnvoll, nach Mobbing-Handlungen sowohl auf der Arbeits- als auch auf der persönlichen Ebene zu fragen. Meist gibt es eine Kombination aus beiden Bereichen.

Weiterhin kann man eine Abhängigkeit der Art der Mobbing-Handlungen vom sozialen Kontext des Arbeitsplatzes beobachten. Hierzu im Folgenden zwei Beispiele:

Fallbeispiel

Gertrud K., 52 Jahre alt, ist als leitende Sekretärin seit 24 Jahren in einer Forschungsgesellschaft beschäftigt. Ihre Aufgaben umfassen neben den allgemeinen Bürotätigkeiten vor allem die Korrespondenz mit externen Forschungseinrichtungen wie auch die Pflege der Datenbank in Bezug auf diese Einrichtungen und gemeinsam durchgeführte Projekte. Sie ist in der ganzen Gesellschaft bekannt und genießt allgemein hohes Ansehen. Viele der mit der Gesellschaft regelmäßig durch gemeinsame Projekte befassten Forscher, darunter einige Professoren, kennen sie namentlich und sie fühlt sich als geschätzte Ansprechpartnerin. Im Laufe der Jahre hat sie die Eigenheiten sowohl der internen wie auch der externen Wissenschaftler kennengelernt und weiß diese Kenntnis stets ganz informell zum Wohle der Gesellschaft einzusetzen.

Als der Arbeitsplatz aufgrund von Kürzungen von Zuschüssen umstrukturiert werden soll, erhält Gertrud eine neue Chefin, Frau Dr. W., 35 Jahre alt. In einer ersten Besprechung unter vier Augen am zweiten Tag nach Dienstantritt von Frau Dr. W. erfährt Gertrud, dass »die Neue« mehr als bislang üblich über alle Abläufe informiert werden will. Außerdem wird Gertrud durch eine weitere Sekretärin, Sabine A., 26 Jahre alt, »Unterstützung erhalten«.

Zunächst ist Gertrud guter Dinge und setzt ihre Arbeit mit derselben Freude fort wie bisher. Sabine A. wird von ihr eingearbeitet und hat viele Fragen. Im Laufe der nächsten Tage hat Gertrud allerdings das Gefühl, dass Sabine Arbeiten auf eine andere Weise abwickelt, als sie es ihr beigebracht hat. Auf Nachfragen erwidert Sabine in schnippischem Ton, nicht alles, was bisher gut gewesen sei, sei es auch weiterhin. Gertrud versucht Sabine die Vorteile der bisherigen Arbeitsabläufe noch einmal zu verdeutlichen. Am nächsten Tag wird sie gleich am Morgen zur Chefin zitiert. Sie muss sich Vorwürfe anhören, dass sie Sabine A. das Leben schwer mache und neue Ideen unterbinde. Einwände lässt die Chefin nicht gelten. Sie rät Gertrud, sich »an die neuen Verhältnisse flexibler anzupassen«.

Gertrud versteht die Welt nicht mehr. 24 Jahre war ihre Arbeitsleistung mehr als genug und jetzt auf einmal soll sie unflexibel sein, anderen gar das Leben schwer machen? Sie beschließt, noch einmal in Ruhe mit Sabine A. zu reden und die Missverständnisse auszuräumen. Schließlich will Gertrud alles, nur keinen Streit am Arbeitsplatz. Das Gespräch endet damit, dass Sabine nach fünf Minuten unvermittelt in Tränen ausbricht und aus dem Zimmer läuft.

Am nächsten Morgen muss Gertrud wieder zur Chefin. Dieses Mal wird sie noch heftiger angegangen. Wenn sie nicht mit Sabine A. zusammenarbeiten könne, diese vielmehr mit überflüssigen Gesprächen von der Arbeit abhalte, werde das schlimme Konsequenzen für Gertrud haben. Die Zeiten ihrer »Alleinherrschaft« seien jetzt vorbei und die Chefin werde ein strenges Auge auf die weitere Entwicklung haben. Gertrud solle sich jetzt auf ihre Arbeit konzentrieren, bei so viel Ablenkung auf andere Themen könne sich die Chefin nicht vorstellen, dass Gertrud alles ordnungsgemäß erledige.

Nach diesem Gespräch ist Gertrud den Tränen nahe. Was soll sie noch tun, um sowohl die Chefin als auch Sabine davon zu überzeugen, dass sie keineswegs eine »Alleinherrschaft« anstrebt, sondern an einem guten Miteinander im Sinne der Arbeit interessiert ist? Sie beschließt, sich auf die Arbeit zu konzentrieren. Ein großer Kongress steht an und sie muss die Datei über die beteiligten Wissenschaftler noch einmal auf den neuesten Stand bringen. Wer hält einen Vortrag, wer einen Workshop, wer stellt ein Poster vor? Mit dieser Arbeit ist Gertrud den Rest des Tages beschäftigt. Kurz vor Dienstschluss sichert sie die Arbeit wie gewohnt.

Am nächsten Tag ist die Datei von ihrem PC verschwunden. Gertrud sucht in verschiedenen Ordnern, vielleicht hat sie sie ja vor lauter Aufregung um Sabine und die Chefin woanders abgespeichert. Aber die Datei lässt sich nicht finden. Gertrud gerät in Panik. Die Daten sind für den kommenden Kongress unverzichtbar. Gerade gestern war sie noch von der Chefin darauf hingewiesen worden, ihre Arbeit korrekt zu erledigen, und jetzt das! Gertrud schlägt das Herz bis zum Hals. Bevor sie zur Chefin geht, um den Verlust der Datei zu beichten, ruft sie noch einen EDV-Mitarbeiter an, den sie gut kennt und ins Vertrauen ziehen kann. Er macht sich auf die Suche nach der Datei und entdeckt sie schließlich – allerdings war sie als »Versteckte Datei« gekennzeichnet und deshalb nicht ohne Weiteres zu finden. Gertrud ist jetzt völlig perplex. Versteckte Dateien hat sie noch nie erstellt. Wie konnte ihr so etwas passieren? Der Gedanke, dass ein anderer die Datei versteckt haben könnte, geht ihr kurz durch den Kopf, aber sie schiebt ihn beiseite. So etwas gibt es doch nicht!

An diesem Beispiel sehen wir einen beginnenden Arbeitsplatzkonflikt (der sich übrigens recht schnell in eine Mobbing-Situation entwickelte). Die Methoden, die hier zum Einsatz kommen, sind vergleichsweise subtil. Das Verstecken einer oder mehrerer Dateien auf dem PC wird von Betroffenen immer wieder berichtet.

Im Gegensatz hierzu sind die »negativen sozialen Handlungen« im folgenden Beispiel ganz anderer Art:

Fallbeispiel

Günther T., 36 Jahre alt, ist als Elektriker neu in der Firma beschäftigt. Da er in diesem Beruf bereits große Erfahrung hat, erhält er die Position des kürzlich aus Altersgründen ausgeschiedenen Vorgängers. Er merkt schnell, dass ihm vonseiten der Mitarbeiter ein kalter Wind entgegenweht. Der alte Chef war beliebt, auch deshalb, weil er viel durchgehen ließ. Bereits in den ersten zwei Wochen fallen Günther sehr viele Mängel auf – vor allem in der Arbeitsweise der Kollegen, aber auch bei anderen Abläufen. Von seinem Vorgesetzten wird er ermuntert, er solle durchaus seinen eigenen Stil einführen.

Günther beginnt daher, seine Mitarbeiter auf ihre Fehler hinzuweisen. Da er fachlich sehr gut ist, haben diese kaum Argumente gegen seine Einwände. Die Stimmung im Betrieb wird dadurch aber nicht besser. Im Laufe der Wochen fällt ihm auf, dass kaum einer der

Mitarbeiter zu ihm kommt, um etwas zu besprechen. Wenn er auf den Betriebshof kommt, sitzen die anderen oft zusammen und reden, sobald er die Szene betritt, verstummt das Gespräch. Man grüßt ihn nicht mehr. Günther will zunächst nicht kleinlich sein und denkt sich, dass die Umstellung für die anderen auch eine Belastung sei. Nachdem sich die Mitarbeiter aber immer direkter von ihm abwenden und sich gezielt wegdrehen, wenn er beispielsweise das Zimmer betritt, wird es ihm doch zu bunt. Er ruft sie zur Ordnung und fordert mehr Respekt von ihnen ein. Für diese Forderung erntet er nur Schulterzucken. Die Stimmung wird noch eisiger. Als Günther seinem Vorgesetzten davon berichtet, runzelt der die Stirn und meint, vielleicht müsse Günther die ganze Sache doch etwas diplomatischer angehen. Er wolle nicht, dass der Betriebsfrieden leide.

Jetzt sieht Günther sich in der Zwickmühle. Zu diesem Zeitpunkt begeht ein Mitarbeiter einen deutlichen Fehler, der die Firma viel Geld kostet. Günther kommt dahinter und stellt den Betreffenden zur Rede. Er kündigt auch an, ihn beim Vorgesetzten zu melden. Als er am nächsten Tag in die Firma kommt, hat jemand in seinem Papierkorb Exkremete deponiert. In den nächsten Tagen passiert es häufig, dass, wenn er über den Hof geht, ihm einer seiner Kollegen etwas vor die Füße wirft, Kabelrollen, Werkzeug oder Ähnliches. Dies geschieht scheinbar versehentlich, der jeweilige Kollege entschuldigt sich dann immer grinsend bei ihm. Als er am Abend aus der Firma geht, wird er direkt vor seiner Tür von einem Kollegen angerempelt, sodass er zu Boden stürzt. Wiederum erfolgt eine Entschuldigung mit einem Grinsen im Gesicht.

In dieser Nacht schläft Günther sehr schlecht. Nachts um drei wacht er auf und ist schweißgebadet. Er beginnt zu überlegen. Er hätte nie gedacht, dass sich die Kollegen dermaßen unverhohlen gegen ihn wenden und ihm auch körperlich zusetzen würden.

Auch in diesem Fall, in dem ein Arbeitsplatzkonflikt in seiner Entstehung gezeigt wird, sind »negative soziale Handlungen« deutlich erkennbar. Während im ersten Fall der Sekretärin Gertrud diese versteckt und indirekt durchgeführt werden, sind die Attacken der Arbeitskollegen von Günther natürlich wesentlich derber.

Man kann allgemein sagen, dass ein differenzierter Arbeitsplatz mit differenzierteren Kollegen auch differenziertere, subtilere und verstecktere Mobbing-Handlungen hervorbringen wird als ein Arbeitsplatz, bei dem der Schwerpunkt z. B. auf harter körperlicher Arbeit liegt. Man sollte indes nicht auf den Gedanken kommen, die schädigende Wirkung auf die Psyche des Betroffenen wäre im zweiten Falle größer. Die Betroffenen in beiden Beispielen kamen schließlich mit erheblichen psychischen Beschwerden in die Praxis, in beiden Fällen war der Verlust des Arbeitsplatzes letztlich nicht zu vermeiden.

2.3 Gemobbt wird immer ein Einzelner

In der Definition von Leymann (1993) sind negative kommunikative Handlungen gegen eine Person gerichtet und werden von einer oder mehreren anderen ausgeführt.

Mobbing-Handlungen müssen eine einzelne Person, ein Individuum, betreffen. Gemobbt werden kann nicht eine ganze Gruppe oder ein Kollektiv.

Es würde also gegen diese Mobbing-Definition verstoßen, wenn sich beispielsweise eine Arbeitsgruppe in einem Betrieb kollektiv vom Chef gemobbt fühlt, in einer Klinik können nicht die Ärzte oder Krankenschwestern einer Station als Gruppe genommen gemobbt werden. Natürlich kommt es vor, dass in einem Betrieb mehrere Personen zu Mobbing-Betroffenen werden, möglicherweise auch mehrere Personen aus einer Gruppe. Für jeden Einzelnen ist es aber ein eigener und sehr persönlicher Mobbing-Fall.

Diese Unterscheidung ist wichtig, da es auch hier gelegentlich zum Versuch einer Ausdehnung und Erweiterung des Mobbing-Begriffs kommt. Die Aussage »der Chef mobbt den Betriebsrat« ist also von vornherein falsch, da eine Gruppe von Menschen, die als Kollektiv attackiert wird, über ganz andere Mechanismen des Sich-Wehrens und der Verteidigung verfügt als ein Einzelner. Eines der Kriterien, die Mobbing-Handlungen von anderen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz abgrenzen, ist aber gerade das Machtungleichgewicht zwischen dem Gemobbten und den Mobbern. Die Möglichkeit der Identifikation mit einer im gleichen Maße wie man selbst betroffenen Gruppe ist dem Einzelnen zunächst nicht gegeben.

Nach der Mobbing-Definition gehen die Mobbing-Handlungen von einer oder mehreren Personen aus. Auf die Häufigkeitsverteilung wird in Kapitel 5.7 (S. 59f) eingegangen. Zunächst ist festzuhalten, dass auf der einen Seite immer ein individuelles Mobbing-Opfer steht und auf der anderen Seite einer oder mehrere Mobber.

2.4 Die Kriterien Häufigkeit und Dauer

Leymann (1993) hat die ungenauen Begriffe »sehr oft« oder »über einen längeren Zeitraum« aus seiner Definition selbst konkretisiert:

- Danach wird unter »sehr oft« eine Frequenz von **mindestens einer Mobbing-Handlung pro Woche** verstanden.
- Die Dauer des Mobbings legte er mit **mindestens einem halben Jahr** fest.