

# Kommentierte Literaturliste zum Thema Mobbing

step – Roland Kunkel – August 2003

Spätestens seit Mobbingopfer Schadensersatzansprüche gegen Unternehmen wegen unterlassener Fürsorgepflicht gerichtlich durchsetzen konnten und Täter wegen Körperverletzung belangt wurden, ist es an der Zeit, dass sich Betriebe und Organisationen – auch und gerade Interessenvertretungen – konzeptionell verständigen: Wie lassen sich Konfliktphänomene qualifizieren? Welche Standards sollten bei Mobbingvorwürfen oder Mobbingverdacht Gültigkeit haben? Aus unserer Sicht ist Mobbing kein hilfreiches Konzept. Unsere Alternative ist der Grundstandard für die Kooperation bei Konflikten. Weil der Mobbingbegriff im Alltag aber oft benutzt wird, muss man sich damit auseinandersetzen.

Die Mobbingdiskussion hat auf breiterer Ebene mit dem Erscheinen des Buches von **Heinz Leymann, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek 1993**, begonnen. Leymann definiert Mobbing als ein Konfliktgeschehen im Betrieb, wo einzelne systematisch über einen längeren Zeitraum durch bestimmte Handlungen so psychisch unter Druck gesetzt werden, dass sie schließlich nicht mehr arbeitsfähig sind. Seine Definition lautet (S. 22) *„Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommen“*. Das Konzept beruht auf einer klaren Unterscheidbarkeit von Tätern und Opfern, wobei die Täter zahlen- und machtmäßig überlegen sind und das Opfer sich kaum oder überhaupt nicht verteidigen kann.

Diesem Grundansatz folgen auch **Esser und Wolmerath** in ihrem Buch **Mobbing Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 3. Auflage, Bundverlag 1992**. Die Autoren richten ihr Augenmerk besonders auf die persönliche Feindseligkeit gegen das Opfer. Demnach ist es Ziel der Täter in erster Linie, dieses auszugrenzen. *„Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen jeglicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunimmt, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet“*. Sowohl Leymann als auch Esser und Wolmerath stellen das gravierende Leiden der Mobbing Betroffenen in Mittelpunkt, das u. U. eine aufwändige ärztliche Betreuung und Rehabilitation notwendig macht.

**Meschkat, Stackelbeck und Langenhoff** sind die Autoren einer Untersuchung der **Sozialforschungsstelle Dortmund im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** mit dem Titel **„der Mobbing Report Repräsentative Studie für die Bundesrepublik Deutschland“**. Sie greifen obige Definitionen auf, und operationalisieren sie für Befragungsmöglichkeiten. *„Unter Mobbing ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz häufig über einen längeren Zeitraum schickaniert wird, drangsaliert und benachteiligt und ausgegrenzt wird“*. Hier nun einige Beispiele für die Fragestellungen aus dem Mobbingreport: *„Sind sie derzeit oder waren sie schon einmal in diesem Sinne von Mobbing betroffen?“* Hierauf antworten für das Jahr 2000, dass 5,5 % der erwerbstätigen Bevölkerung im Laufe des Jahres von Mobbing betroffen waren. Die Frage nach der aktuellen Mobbingquote wird mit 2,7 % positiv beantwortet. Die gesamte Betroffenenquote also einschließlich der Vergangenheit beträgt 11,3 % der erwerbstätigen Bevölkerung *„(S. 24)“*.

Auch die **Gesellschaft für Psychosozialen Stress und Mobbing** stellt sich in diesen konzeptionellen Zusammenhang. Für sie ist Mobbing *„eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einige Personen systematisch oft und während längerer Zeit mit dem Ziel/Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“*

Während Esser und Wolmerath den Mobbingbegriff gegenüber anderen aggressiven, feindseligen, unsozialen oder hinterhältigen Verhaltensweisen abgrenzen, indem sie davor warnen, jeden Konflikt

und jeden Streit mit Mobbing gleichzusetzen, verzichten Leymann und die Autorinnen des Mobbingreports auf die Darstellung dieser Differenz.

**Oswald Neuberger** äußerte sich in seinem 1995 erschienen Buch **Mobbing – übel mitspielen in Organisationen**, kritisch über die Grundzüge des oben genannten Konzepts. Die Gegenseitigkeit feindseliger Handlungen sei in dem Mobbingkonzept ausgeblendet, obwohl sich in der Wirklichkeit Täter und Opfer nur selten auseinander halten ließen und zirkuläre Muster von Anfeindung und Ausgrenzungsversuchen zu finden seien. Die Erfahrung von Mobbingberatungsstellen und betrieblichen Konfliktbearbeitungsinfrastrukturen zeigt: zwar brechen einzelne Personen unter sozialem Druck zusammen. Wesentlich häufiger jedoch ist zu beobachten, dass die Opfer keineswegs wehrlos sind und dass man eigentlich von gegenseitigem Mobbing sprechen müsste. Begriffliche Unschärfe wäre allerdings die Folge. Neuberger fasst Mobbing als gegenseitiges Geschehen. Es ist aus spieltheoretischer und mikropolitischen Sicht ein „grausames Spiel“, das sich verselbständigt und durch die Betroffenen selber als nicht mehr gesteuert werden kann.

**Vorläufiges Résumé:** Der Mobbingbegriff sollte meines Erachtens sehr eng gefasst werden. Er gilt für einen bestimmten Ausschnitt aus dem Konfliktgeschehen und zwar genau dann, wenn tatsächlich einzelne von einer überlegenen Einzelperson oder Gruppe systematisch erniedrigt und in ihrer Würde beschädigt werden. Sobald, durch welche Unterstützung auch immer, der Angegriffene sich schützt und verteidigt, sollten andere Konzeptionalisierungen herangezogen werden. Wird der Mobbingbegriff nicht sehr eng gefasst, bestehen folgende Gefahren

1. Das Phänomen der Gegenseitigkeit gerät völlig aus dem Blick  
Täter und Opfer werden dadurch unterschieden, dass derjenige, der zuerst das Mobbingverhalten benennt, das Opfer ist und die anderen die Täter. Die Schuldfrage scheint viel zu früh geklärt.
2. Das Etikett „Opfer“ führt dazu, dass eigene Anteile bagatellisiert, die eigenen Anstrengungen nur als Verteidigung erlebt und die Wirkungen beim anderen übersehen werden.
3. Der Mobbingvorwurf eskaliert eine soziale Auseinandersetzung. Täter und Opfer kommen in existenziellen Stress, so dass das Konfliktgeschehen noch weniger gesteuert werden kann.

Es gilt zu unterscheiden zwischen Mobbing erleben: „Ich fühle mich gemobbt, ich fühle mich terrorisiert und unfairen Angriffen ausgesetzt“ und dem juristischen Mobbingbegriff, der tatsächliche Körperverletzung und fehlende Wahrnehmung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers impliziert.

Die konzeptionellen Alternativen sind von **Glasl** in seinem Buch **Konfliktmanagement – Handbuch für Führungskräfte und Berater, 2. Aufl., 1990**. Im Zentrum seiner Betrachtungen und Erläuterungen stehen symmetrische Konflikte. Unterschiedliche Akteure sind beteiligt und, wenn auch eingeschränkt, handlungsfähig und somit in der Lage, dem Gegner Schaden zuzufügen. Glasls „Neun Phasenschema“ stellt in den Phasen 8 und 9 ein Diagnoseraster zur Verfügung, das es ermöglicht wechselseitige Vernichtung wie etwa in Bürgerkriegen aber auch feindselige Ausgrenzung von Personen im Arbeitszusammenhängen zu beschreiben. Auf Seite 19 beschreibt er zusammenfassend die Phase 6 als „Drohstrategien“, der ab der Phase 7 „begrenzte Vernichtungsschläge“, 8 „Zersplitterung“ und 9 „gemeinsam in den Abgrund“ ein Untergangsszenario beider Konfliktparteien folgt.

Diesem Szenario der gegenseitigen Schädigung folgt auch **Fritz Simon** in seinem Buch **tödliche Konflikte – zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege, Heidelberg, 2001**. „*Der Kampf beginnt nicht dort, wenn einige anderen das Leben nehmen, sondern dort, wo sie ihr eigenes riskieren*“ (S. 20) In dieser Lesart können auch die Eskalationsstufen von Glasl anders interpretiert werden: Die Akteure riskieren immer mehr. Sie riskieren ihre eigene Glaubwürdigkeit, eigene Ressourcen, eigene Gesundheit und nehmen dann billigend in Kauf, dass diese Schädigungen auch beim anderen eintreten. Nach unserer Erfahrung, werden diese zirkulären Betrachtungen dem realen Konfliktgeschehen in hohem Maße gerecht, zumal sie implizieren, dass in einigen Fällen auch große Überlegenheit und reale Ohnmacht einzelner zusammenkommen

Den Vorschlägen der verschiedenen Autoren für den Umgang mit Mobbingphänomenen ist gemeinsam, dass Machteingriffe für unverzichtbar gehalten werden und dass es darauf ankommt, für alle Beteiligten Sicherheit und Schutz zu organisieren. Moderation wird als viel zu harmlose Intervention angesehen. Den Selbsthilfekräften der Beteiligten werden in einer eskalierten Situation wenig Chancen eingeräumt. Mediation ist nur in einem Stadium hilfreich, wo persönliche Einsicht in Verstrickungen vorhanden ist oder der feste Wille besteht, zu Lösungen zu kommen. Wer auf Sühne und Rache aus ist, kann nicht an einer Mediation teilnehmen. Hier zeigen sich noch einmal die Schwächen des Mobbingkonzeptes. Da das Opfer sich mit einem mächtigen Verbündeten – dem Recht – zusammenschließt, ist es in einer überlegenen Position und kann nun seinerseits wenigstens in der Phantasie überlegen und mächtig sein – dies steht dem realen Interessenausgleich bzw. einer emotionalen Lösung im Wege.

Spätestens, wenn wir das Buch von **Holger Wyrwa: Mobbt die Mobber! Survival Guide für Mobbing-Opfer; Kreuz Verlag 2003** betrachten, ist das Mobbingkonzept radikal in Frage gestellt:

*„Schlagen Sie die Mobber mit ihren eigenen Waffen! Haben Sie keine Skrupel, nehmen Sie keine Rücksicht. Denn niemand hat sie Ihnen gegenüber. Machen Sie sich stets bewusst: Es geht um Ihr Leben, um Ihre Gesundheit, um Ihre berufliche und auch private Zukunft. Je schneller Sie dies begreifen, umso eher werden Sie dazu in der Lage sein, sich zu schützen und sich effektiv zur Wehr zu setzen. So traurig und bedauerlich es auch ist und so sehr es auch Ihrem Verständnis von Humanität widersprechen mag: Beim Mobbing kann es in der Regel nur einen Verlierer und einen Sieger geben.“ S 14*

Wenn der Mobbingvorwurf selbst als Mobbingtechnik eingesetzt werden kann, und sich Täter als Opfer tarnen ist das Konzept nicht hilfreich.

Wer sich in einer dramatischen Notsituation sieht, wer Hilfe braucht, muss sie zu fairen Bedingungen bekommen können. Ansonsten ist im Normalfall davon auszugehen, dass Auseinandersetzungen normal sind, und dass sie dramatisch aus dem Ruder laufen können auch. Hier steht es dann an, die Kooperation und Kommunikation trotz schlechter Vorerfahrungen miteinander wieder zu ermöglichen. Konfliktmoderations- Konfliktcoaching- und Mediationskonzepte sind wesentlich hilfreicher als das Mobbingkonzept.

Auf unseren Grundstandard habe ich schon verwiesen. Unter der Überschrift „Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung“ ist dieser Standard in der ersten Version in: **„Bamberg/Schmidt/Hänel: Beratung – Counseling – Consulting, Göttingen: Hogrefe Verlag 2006; Seite 281 - 303“** veröffentlicht. Download unter [www.stepberlin.de](http://www.stepberlin.de): Publikationen.