



Tatort Arbeitsplatz

MOBBING – die tägliche Schikane – kann Arbeitskollegen bis zum
Selbstmord treiben. Den Unternehmen erwächst durch den
PSYCHOTERROR Schaden in Millionenhöhe. VON MARTINA FORSTHUBER

Ulrike B. ist 37 Jahre alt, geschieden und Mutter zweier Kinder. Sie arbeitet in der Betriebskantine einer Textilmaschinenfabrik. Trotz des großen Andrangs sind nur vier Leute dort beschäftigt, die auf sehr engem Raum werken müssen. Eines Morgens kommt Ulrike aufgrund eines Staus um 15 Minuten zu spät. „Während wir uns hier abschufeln, machst du deinen Schönheitsschlaf. Der doch sowieso nichts mehr bringt bei dir“, meint eine ihrer Kolleginnen. Die anderen beiden finden das sehr erheiternd. Ab jetzt wird abwechselnd beleidigt, ignoriert, hinter dem Rücken gepochelt, angerempelt, sodass Ulrike Essen verschüttet und Geschirr zerdeppert. Nachts kann sie nicht mehr schlafen. Jeden Morgen fährt sie mit schlotternden Knien zur Arbeit. Die Gemeinheiten werden immer massiver. Schließlich bekommt Ulrike Probleme mit der Lunge; als sie im Krankenstand ist, erhält sie nachts anonyme Anrufe.

Mobbing ist psychische Gewalt am Arbeitsplatz und beileibe kein neues Phänomen. In jeder Schulklasse gibt es Mobber und Gemobbte, und Kinder betreiben den „Sport“ mit besonderer Gnadenlosigkeit. Für Unternehmen können die gemeinen Psychoattacken jedoch hohe finanzielle Einbußen mit sich bringen.

Kampfmethoden. „Mobba“ heißt im Schwedischen schlicht „schikanieren“. Und der schwedische Arbeitswissenschaftler Heinz Leymann war es auch, der sich jahrelang mit diesem Phänomen beschäftigt und den Ausdruck „Mobbing“ populär gemacht hat. Die tägliche Psychotortur am Arbeitsplatz hat viele Gesichter. In der „Hitliste“ der Mobbing-Strategien führen:

- das Opfer wie Luft behandeln;
- von Informationen abschneiden;
- durch Gerüchte diffamieren;
- anschreien, drohen;
- sinnlose Arbeitsaufgaben zuweisen;
- an viel zu schwierigen Aufgabenstellungen scheitern lassen;
- Gang, Stimme, Gesten etc. nachäffen.

Die Liste ließe sich noch lange fortsetzen.

Leymann geht davon aus, dass in einem 35-jährigen Berufsleben jeder vierte Arbeitnehmer mindestens einmal einem halbjährigen Mobbing-Prozess ausgeliefert war.

Das Fatale am Psychoterror besteht darin, dass die Betroffenen nicht nur am Arbeitsplatz in die totale Isolation gedrängt werden. Freunde und Bekannte können durch die wiederholten Schilderungen der demütigenden Szenen selten die zermürbende Wirkung nachempfinden. Schließlich wird der Gemobbte auch in seinem privaten Umfeld für ein Weichei gehalten.

„Die Folgen dieser Gewaltstrategien sind oft so verheerend, dass sie zu schweren psychischen Problemen bis hin zum Selbstmord führen können“, weiß Peter Hoffmann, klinischer Psychologe und Leiter der Abteilung Sozialwissenschaft in der Arbeiterkammer Wien. Hinsichtlich der Verbreitung dieses Gewaltphänomens ist eine Untergrenze von drei Prozent Betroffenen im Unternehmen realistisch. Wie Studien zeigen, gibt es aber durchaus Unternehmen, bei denen die Quote bei bis zu 25 Prozent liegt.

„Betriebswirtschaftlich entsteht ein riesiger Schaden, weil nicht nur das Mobbing-Opfer schwer traumatisiert ist und daher seine Arbeitsleistung sinkt, sondern auch die Mobber nicht arbeiten und ständig neue Anschläge aushecken“, weiß die Psychotherapeutin Rotraud A. Perner. Rund 30 Prozent ihrer Klienten sind Mobbing-Fälle.

Der Mobbing-Spezialist Leymann hat berechnet, dass pro betroffenen Mitarbeiter dem Unternehmen zumindest ein jährlicher Schaden von rund einer Million Schilling entsteht (siehe Kasten: „Teurer Terror“). Für ein Unternehmen von der Größenordnung der Österreichischen Bundesbahnen mit über 50.000 Beschäf-



„Betriebswirtschaftlich entsteht ein riesiger Schaden.“ **Rotraud Perner**

tigten kann man eine Schadenshöhe von mindestens 600 Millionen bis zu 1,2 Milliarden Schilling per annum als Mobbing-Folgekosten annehmen.

Opfer von regelmäßigen Schikanen kann jeder werden, unabhängig von Alter, Hautfarbe und Gesellschaftsschicht. Gemobbt werden Vorgesetzte von Untergebenen, Kollegen von Kollegen und Angestellte von ihren Chefs.

Arbeitsmedizinerin Ursula Schüller, Leiterin des worklab: „Es gibt keine typische Persönlichkeit des Mobbing-Opfers. Oft sind es aber gerade besonders integre, engagierte Leute, die Fehler immer zuerst bei sich suchen, bevor sie überhaupt realisieren, dass es sich um Intrigen handelt.“

Bossing. Claudia S. ist in ihrem ersten Job als Werbekauffrau mit enormem Elan bei der Sache. Überstunden und Wochenendeinsätze stören sie nicht. Ihre unmittelbare Vorgesetzte ist sehr zufrieden. Durch ihr Engagement macht sich ▶

„Es gibt keine typische Persönlichkeit eines Mobbing-Opfers.“

Ursula Schüller, Arbeitsmedizinerin

KOSTEN

Teurer Terror

Ein Berechnungsbeispiel der Mobbing-Folgekosten für das Unternehmen.

Jahresgehalt eines Arbeiters	300.000,-
Produktivität des Gemobbten sinkt auf die Hälfte	150.000,-
Vier Mobber verbrauchen zehn Prozent ihrer Arbeitszeit fürs Mobben	120.000,-
Beanspruchung von Vorgesetzten, Personalabteilung, Betriebsarzt (100 Stunden à öS 1000,-)	100.000,-
Notwendige Aushilfen bei häufigen Krankschreibungen des Gemobbten	80.000,-
Niedrige Arbeitsmotivation, Fehlzeiten, Produktionsfehler, Ausschuss etc.	500.000,-
Mindestkosten im 1. Mobbing-Jahr	öS 950.000,-

Quelle: ÖGB in Zusammenarbeit mit DDr. H. Leymann

Claudia zunehmend unersetzlich und übernimmt gern auch manchmal Agenden ihrer Chefin. Das fällt auch dem Geschäftsführer positiv auf. Als sie von einem Kurzurlaub zurückkommt, ist ihr Schreibtisch durchwühlt, Computerdateien sind gelöscht und Arbeitsunterlagen unauffindbar. Die Freundlichkeit seitens ihrer Vorgesetzten ist vollkommen verschwunden, das Klima ist eisig. Claudia bekommt Arbeiten zugewiesen, die weit unter ihrem Qualifikationsniveau liegen. Trotzdem wird das Ergebnis ständig massiv kritisiert. Ihre früheren Verantwortungsbereiche werden ihr zur Gänze entzogen. Schließlich meint ihre Chefin: „Es wäre wohl besser, wenn Sie sich bald nach etwas Neuem umschauen. Für diese Tätigkeit hier taugen Sie leider gar nicht.“

Bossing wird eine ganz spezielle Variante des Mobbings genannt, bei der Angestellte durch ihre Vorgesetzten schikaniert werden. Für den Psychokrieg „von oben nach unten“ gibt es mehrere Ursachen. Eine davon heißt Angst: Angst vor Autoritätsverlust und Machteinbuße, Angst vor dem Aufdecken der eigenen Führungsschwäche, Angst vor einem Verlust des Wissensvorsprungs oder Angst, dass Mitarbeiter an Einfluss und Bedeutung gewinnen könnten. Statistiken gehen davon aus, dass in fast 40 Prozent aller Mobbing-Fälle Vorgesetzte ihre Untergebenen schikanieren. Erfahrungen aus der Mobbing-Beratung zeigen jedoch eine viel höhere Beteiligungsrate von Chefs am Psychokrieg gegen Mitarbeiter.

Denn Mobbing kann auch als zwar unlautes, aber äußerst funktionelles Instrument zum Personalabbau verwendet



„Die Charta soll für das Phänomen Mobbing sensibilisieren.“ **Norbert Wohlmuth, Trainer (li.), Winfried Barowski, Geschäftsführer der Business Coaching Partners**

werden. Ist ein Mitarbeiter durch den seelischen Terror zermürbt und weiß sich nicht mehr zu helfen, kommt es leicht zur Selbstkündigung. So erspart sich der Arbeitgeber das Zahlen von Abfertigungen und das Erstellen eines Sozialplans.

Im Kampf gegen das Mobbing rät Perner zu schonungsloser Offenlegung: „Gegen Gewalt hilft nur Öffentlichkeit. Auch beim Bossing muss die Belegschaft wissen, dass jeder der Nächste sein kann.“ Am Anfang des Mobbings steht immer ein Konflikt. Wird dieser nicht ausgetra-

TIPPS

Erste Hilfe

Ratschläge von Experten, um drohende Mobbing-Gefahr abzuwenden.

- Der Vorgesetzte sollte sofort in soziale Konflikte eingreifen.
- Das Problem unter Kollegen offen aussprechen, noch bevor sich Fronten bilden (z. B.: Wer streut Gerüchte aus?).
- Den Betroffenen sachlich, ruhig und im Beisein Dritter zur Rede stellen.
- Arbeitsdokumentation: damit mögliche Sabotageakte als Mängelbenennung einfach dokumentiert werden können.
- Lassen sich Konflikte nicht nach kurzer Zeit völlig ausräumen, muss professionelle Beratungshilfe von außen kommen.
- Bei Bossing an den Betriebsrat wenden.
- Im direkten Umgang mit dem Vorgesetzten davon ausgehen, dass auch eine höhere Hierarchiestufe nicht zu schlechtem Benehmen berechtigt.
- Dolmetschen: aggressive Äußerungen sofort in sachliche „übersetzen“. Dann verletzen Sie die Selbstachtung nicht mehr.

HILFE

Kampf der Schikane

Eine Auswahl jener Anlaufstellen, bei denen Mobbing-Opfern geholfen wird und Vorgesetzte sowie Personalvertreter Tipps für Präventivmaßnahmen erhalten.

■ Berufsverband der österreichischen Psychologen, Tel.: 01/407 26 71
 ■ Wiener Verband für Psychotherapie, Tel.: 01/512 71 02
 ■ Dr. Rotraud Perner, Coach und Psychotherapeutin, Tel.: 01/968 18 18
 ■ Dr. Rudolf Karazman, Psychotherapeut, Tel.: 01/596 24 40

■ Business Coaching Partners GmbH richten ab Herbst auch eine 24-Stunden-Hotline ein, Tel.: 01/532 62 80-0
 ■ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (IBG), Tel.: 01/524 37 51-0
 ■ Für Universitätsbedienstete und Studierende, die Opfer von Mobbing geworden sind, ab Jänner 2001:

www.univie.ac.at
 ■ Zentrum für Mobbingberatung und Konfliktlösung am Arbeitsplatz, Tel.: 0699/10 12 83 90 (Dr. Christa Kolodej)

In den Landesorganisationen des Österreichischen Gewerkschaftsbundes sowie in den Arbeiterkammern.

gen, sind die Rollen von Täter und Opfer schnell verteilt. Konfliktmanagement ist daher die beste Prävention gegen den Psychoterror. „Ein Konflikt muss immer ausgesprochen werden“, rät Norbert Wohlmuth, Trainer der Business Coaching Partners. Die Beratungsfirma hat eine Idee Rotraud Pernal aufgefunden und will „mobbingfreie Zonen“ kennzeichnen. Dazu hat sie eine Mobbing-Charta ausgearbeitet. So wie Gütesiegel den Kunden über die Qualität eines

denheit verankert. Ab Herbst soll die Idee in die Tat umgesetzt werden.

„Erstaunlicherweise wird in Unternehmen der New Economy kaum gemobbt“, berichtet Wohlmuth, „denn Hierarchien sind hier weitgehend abgebaut, alle Mitarbeiter gleichwertig und geschätzt, und die Abhängigkeit vom Spezialwissen der Einzelnen zwingt zu Teamwork ohne Reibungsverluste.“ In der Old Economy hingegen ist ein schlechtes Betriebsklima häufig anzutreffen und erweist sich als Nährboden für Mobbing.

Ob das Unterschreiben einiger Leitsätze ein erfolgreiches Mittel gegen den Psychokrieg ist, wird sich erst herausstellen. Der Handlungsbedarf kann jedenfalls

nicht geleugnet werden. Experten gehen davon aus, dass jedem sechsten Selbstmord Mobbing vorausgegangen ist. Vielfach ahnen die Täter nicht einmal, was sie anrichten, und haben es rückblickend doch „auch nie so ernst gemeint“.

Winfried Barowski, Geschäftsführer der Business Coaching Partners: „Die Charta soll vor allem für das Phänomen Mobbing sensibilisieren, denn das Spektrum der Folgen reicht ja von Magenflimmern über Krebs bis zum Selbstmord.“ ●

„Ein Konflikt muss immer ausgesprochen werden.“

Norbert Wohlmuth, Trainer

Produktes aufklären, soll das Pickel „Mobbingfreie Zone“ über das soziale Klima in einem Unternehmen informieren. Die Plakette wird an jene Firmen vergeben werden, deren Mitarbeiter und Führungskräfte die Mobbing-Charta unterschreiben. In ihr ist das Bekenntnis zu größtmöglicher Transparenz, klaren Stellenbeschreibungen, offenem Gesprächsklima, regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, Respekt und Höflichkeit gegenüber den Kollegen und die Bereitschaft zu einer klaren Äußerung bei Unzufrie-

RATGEBER

Lesen gegen Gewalt

Literatur zum Thema Mobbing.

■ Esser/Wolmerath/Niedl:

„**Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene**“, Verlag ÖGB

■ Leymann: „**Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann**“, Rowohlt Verlag

■ Hesse/Schrader: „**Die Neurosen der Chefs und wie Sie mit ihnen fertig werden**“, Suhrkamp

■ Schauer: „**Mobbing. Kost-**

spielige Kränkungen am Arbeitsplatz“, Universum Verlag

■ Resch: „**Wenn Arbeit krank macht**“, Ullstein Verlag

■ Niedl: „**Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz**“, Rainer Hampp Verlag

■ Hirigoyen: „**Die Masken der Niedertracht**“, Verlag C. H. Beck

■ Zuschlag: „**Mobbing. Schikane am Arbeitsplatz**“, Verlag für angewandte Psychologie