

MANAGEMENT



# Machtmissbrauch mit Folgen

**MOBBING.** Die oftmals subtil gestalteten Übergriffe mit nachhaltigen Folgen für Menschen und Unternehmen sollten ernst genommen werden.

**D**ie offiziell bekannten Zahlen sind erschreckend: Zwölf Millionen Menschen, das sind rund neun Prozent aller Beschäftigten in Europa, geben an, an ihrem Arbeitsplatz unter Mobbing zu leiden – die Dunkelziffer dürfte weit höher liegen. „Mobbingprozesse beeinträchtigen das seelische und körperliche Wohlergehen der Betroffenen maßgeblich. Die Beschwerden reichen von Konzentrationsproblemen bis zu schwerwiegenden Angstproblematiken, Depressionen und Selbstmordgedanken. Bei lang anhaltender Mobbing-Dauer kommt es häufig zu psychosomatischen Beschwerden von Kopf- und Magenschmerzen bis hin zu Herz- und Kreislaufpro-

blemen. Die Behandlung so entstandener Krankheitssymptome verursacht jährlich enorme medizinische Kosten“, so Mag. DDR. Christa Kolodej, Leiterin des Zentrums für Mobbingberatung und Konfliktlösung am Arbeitsplatz, Wien.

## Ursprung des Begriffes

Es war der Verhaltensforscher Konrad Lorenz, der 1963 den Begriff „Mobbing“ im Sinne von „hassen“ geprägt hat: Er bezeichnete damit Gruppenangriffe von Tieren auf einen Fressfeind oder anderen überlegenen Gegner. Der schwedische Arzt Peter-Paul Heineemann verwendete 1969 den Begriff für das Phänomen, dass

Gruppen eine Person attackieren, die in ihrem Verhalten von der Norm abweicht. Bekannt in der heutigen Bedeutung wurde der Begriff durch den aus Deutschland ausgewanderten schwedischen Arzt und Psychologen Heinz Leymann. Er sprach von „Mobbing“ in Bezug auf das Arbeitsleben. Seine Forschungen dazu begannen gegen Ende der 1970er-Jahre. Wie umfangreich das Arsenal der Mobber heute ist, zeigen Martin Wolmerath und Axel Esser. Sie erstellten einen Katalog mit über 100 verschiedenen Mobbinghandlungen, darunter sind etwa die Sabotage von Arbeitsleistungen, willkürliche Versetzungen, ungerechtfertigte Kritik, Unterbinden des

Meinungsaustausches, übertriebenes Lob, Beleidigung, Einschüchterungsversuche, Telefonterror, sexuelle Belästigung oder die Verwehrung von Hilfe.

## Betriebsklima und Führungsstil

Dabei wird Mobbing vielerorts leider immer noch als übersensible Reaktion und Schwächeln abgetan. Und es stimmt durchaus, dass nicht jede Streiterei am Arbeitsplatz gleich ein Mobbingfall ist. Kennzeichnend für Mobbing ist unter anderem die Tatsache, dass die Angriffe, Beleidigungen oder Kränkungen gezielt, systematisch und langfristig stattfinden.

FOTO: ISTOCK

Dazu kommt es zwischen Betroffenen und Angreifern zu einem klaren Machtungleichgewicht, die Betroffenen sind nicht mehr in der Lage, sich ohne Hilfe von Dritten zur Wehr zu setzen. Menschen, die gemobbt werden, geraten damit in eine Außenseiterposition und fühlen sich zunehmend isoliert. Weit gefehlt ist aber die Annahme, dass Mobbingattacken alleine aufgrund der Bösartigkeit einzelner Personen entstehen. „Ob es zu Mobbing kommt oder nicht, hängt in erster Linie von organisatorischen Rahmenbedingungen wie Unternehmenskultur, Führungsstil und Betriebsklima ab“, so Dr. Wolfgang Knopf, Vorsitzen-

der der ÖVS und amtierender Präsident der Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE).

### Unterschätzte Folgen

Ein Faktum, das sich Unternehmen bewusst machen sollten, ist: Es leiden nicht nur die Betroffenen, sondern auch die Firmen selbst. Man muss mit gravierenden betriebswirtschaftlichen Auswirkungen rechnen: „Krankenstand, der Leistungsverlust der beteiligten Mitarbeiter, die Störung der Arbeitsgemeinschaft und erhöhte Mitarbeiterfluktuation haben Folgen, die völlig unterschätzt werden“, so Dr.

Wolfgang Knopf. Gerade angesichts einer immer höheren Arbeits- und Stressbelastung bekommen die sozialen Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern immer mehr Gewicht – Einfühlungsvermögen, das Wissen um Beziehungsmanagement und die Fähigkeit zu Feedback und konstruktiver Kritik sind hier entscheidende Faktoren. „Führungskräfte werden nicht als solche geboren. Soziale Kompetenz ist aber trainierbar“, betont Knopf. Sinnvoll und auch effektiv sind hier die Möglichkeiten, die Supervision und Coaching bieten: „Damit werden soziale Kompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften geschult und leisten damit präventiven Beitrag – dafür, dass Mobbing gar nicht erst entsteht.“

### Hilfe im Mobbing-Fall

#### Supervision und Coaching

**S**upervision und Coaching zielen auf Reflexion, Problembewältigung und das Erarbeiten von Lösungsstrategien im betrieblichen Umfeld ab. Eng damit verbunden ist eine erhöhte Kommunikationskompetenz, Zufriedenheit, Motivation und Leistungssteigerung. Führungskräfte können in Einzelcoachings ihren Führungsstil überdenken und gemeinsam mit der Supervisorin oder dem Supervisor konkrete Handlungsstrategien für den Umgang mit Konflikten erarbeiten. Im Berufsalltag

bestehende Reibungspunkte wie z.B. unklare Kompetenzbereiche werden in Team- und Gruppensupervisionen aufgezeigt und bearbeitet. Bei bestehenden Mobbing-situation stellt ein Einzelcoaching oft eine große Entlastung für Betroffene dar, da diese die Situation vor dem Hintergrund der betrieblichen Rahmenbedingungen begreifen und nicht länger nach ihren vermeintlichen Fehlern suchen. Die Broschüre „Mobbing ... was tun?“ bietet auf kompakte Weise grundlegende Informationen und steht unter [www.oevs.or.at](http://www.oevs.or.at) zum Download bereit.

#### Kein stummes Dulden

Im Mobbingfall ist es wichtig, so rasch wie möglich die Hilfe Dritter zu suchen. Denn stummes Dulden verschlechtert die Situation. Da Mobbing in Österreich als Tatbestand nicht gesetzlich definiert ist, ist es für Betroffene oft schwierig, vor Gericht Ansprüche einzufordern. Diese können auch nur dann geltend gemacht werden, wenn der Arbeitgeber selbst den Mitarbeiter mobbt oder vom Betroffenen über die Mobbingvorfälle informiert wurde. Aufgrund der gesetzlichen Fürsorgepflicht ist der Arbeitgeber verpflichtet einzuschreiten, wenn er informiert wird. 

