

Gelebte Exklusion: Mobbing

Mobbing ist eine Devianzform sozialer Kommunikation, die nicht auf bestimmte Arbeitsbereiche, Lernorte oder soziale Milieus zu beschränken ist. Es belastet auch Mitarbeitende an Hochschulen und verschwendet wichtige Ressourcen. | Von Prof. Dr. habil. Stefan Piasecki



Foto: CVJM

Prof. Dr. habil. Stefan Piasecki

Professor für Soziologie und Politikwissenschaften
HS für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW
Abteilung Duisburg-Mülheim
Lehrbeauftragter für Religionspädagogik an der Universität Essen
Dümpfener Straße 45
45476 Mülheim

stefan.piasecki@hspv.nrw.de
www.hspv.nrw.de
www.stefanpiasecki.de

Psychische Störungen zählen zu den häufigsten Gründen für längerfristige Arbeitsausfälle (BKK 2019, 20) und belasten nachhaltig die Produktivität von Betrieben. Sie belegen mit 15,7 Prozent den dritten Rang nach AU-Tagen (ebd.). Eine gestörte soziale Kommunikation gilt als begünstigender Faktor und bedarf daher einer erhöhten Aufmerksamkeit. Besonders destruktiv auf soziale Prozesse wirkt sich Mobbing am Arbeitsplatz aus (a. a. O., 231 ff.). Auch für Fachhochschulen ist das Thema von großer Bedeutung. Nach Erhebungen des Landesverbands Nordrhein-Westfalen des **hfb** im Jahr 2014 erachteten 30 Prozent der Befragten Mobbing an ihrer akademischen Einrichtung als drängendes Thema (Frauen: 43 Prozent, Männer 27 Prozent). Dies betrifft auch Hochschullehrerinnen und -lehrer! So beklagten 31,6 Prozent der Prüfungsbeauftragten und 35,2 Prozent der Studiengangskoordinatoren entsprechende Erfahrungen. Auch 15,4 Prozent der Dekane und 37,5 Prozent der Präsidiumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter benannten diesen Faktor (Hellemaier 2015, 22). Mobbing und die damit verbundenen Leistungseinbußen sind in durchökonomisierten Bildungsbetrieben somit mehr als nur menschenfeindlich – Mobbing vernichtet Ressourcen!

Wann spricht man von Mobbing?

„Mobbing“ bezeichnet negative kommunikative Handlungen, die mit der Absicht vorgenommen werden, eine Person nachhaltig zu schädigen und aus einem kommunikativen Prozess zu entfernen (Leymann 2009, 16 ff.). Unter welchen Umständen wird aus Kritik eine die soziale und physische Existenz bedrohende Form der Ausgrenzung am Arbeitsplatz? Anders als inhaltlich begründbare Konflikte, so heftig sie im Einzelfall sein mögen, ist Mobbing als prozesshafte Handlung

auf eine zunehmende Eskalation angelegt und darauf, Unsicherheitsgefühle, Ängste und letztlich psychische Auffälligkeiten hervorzurufen (vgl. BKK 2019, 233). Diese stellen fortan den Rohstoff dar, mit welchem Mobbing beibehalten und ausgeweitet werden kann. Mobbende sind auf Bündnispartner angewiesen. Da so gut wie niemand sich freiwillig oder bewusst an der sozialen Vernichtung anderer beteiligen würde, muss der Mobbende eine Kulisse der Entfremdung aufbauen und braucht Statisten, die ihre Rolle spielen. Der Mobbende schädigt somit nicht nur eine Person, sondern instrumentalisiert eine Vielzahl weiterer und verbraucht auch deren Arbeitsplatzressourcen.

Mobbing als Vorgang lässt sich in Phasen unterteilen (Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, 53 ff.), die von Schuldzuweisungen und persönlichen Angriffen (Phase 1) über forcierte Isolation von Menschen und manifeste Schikane (Phase 2) sowie der Aktivierung betrieblicher Mahnprozesse aufgrund (sabotierter) Arbeitsleistungen (Phase 3) bis zum letztlichen Ausschluss durch (Eigen-) Kündigung, dauerhafter Krankschreibung oder sogar Suizid bzw. Fremdtötungen („Boss-Killings“) reichen (Phase 4). Es ist nicht auf bestimmte „Täter“- oder „Opfer“-Typen zu beschränken. Mitarbeitende gleichsam wie Vorgesetzte mobben auf allen hierarchischen Ebenen. Die Gründe sind so vielfältig wie die internen betrieblichen Situationen: Manchmal sind es bloß anfängliche Reibereien oder negative Emotionen, die sich verstetigen und in der Einbeziehung des Umfeldes ihre besondere Wirksamkeit entfalten. Oft spielt Kommunikationsunvermögen eine Rolle: Der Personalverantwortliche wagt es nicht, eine Rationalisierungsentscheidung zu verkünden, und möchte, dass Betroffene ihrerseits freiwillig das Feld räumen. Engagement

„Da so gut wie niemand sich bewusst an der sozialen Vernichtung anderer beteiligen würde, muss der Mobbende eine Kulisse der Entfremdung aufbauen und braucht Statisten, die ihre Rolle spielen.“

soll durch das machiavellistische Prinzip der disziplinierenden Grausamkeit (vgl. Der Fürst, Kapitel 17) aktiviert werden oder eine persönliche Abneigung erfährt eine soziale Expansion. Feststellbar sind auch charakterliche Schwächen: die Lust an der Degradierung anderer, die Aufarbeitung eigener Minderwertigkeitsgefühle des Mobbenden durch die Herabsetzung vermeintlich Schwächerer. Häufig spielt Sozialneid eine Rolle, der sich an einem Bildungsabschluss oder der familiären oder sozialen Situation einer anderen Person oder ihrer Anstellungsform (z. B. festen/befristeten Arbeitsverträgen in einer Abteilung) ausrichtet. Natürlich gehören auch visuell wahrnehmbare Faktoren wie Alter, Aussehen, Krankheit oder Angehörigkeiten dazu.

Wie äußert sich Mobbing?

Formen des Mobbing sind subtile kommunikative Prozesse, verbreitert durch den Missbrauch des Umfeldes einer Person als Konfliktpartei (Glasl 2010, 233 ff.). Hierzu gehören abschätzige Blicke, spitze – anscheinend überraschende und anlassunabhängige – Bemerkungen, sodass der Betroffene zunächst entweder überrumpelt ist oder sie als „zufällig“ verbucht und trotz sich steigenden Unwohlseins nicht dagegen einschreitet, denn „eigentlich ist ja gar nichts gewesen“. Verfestigungen der Exklusion geschehen durch konkrete (aber vielleicht unwahre) Zuweisungen von Schuld, Unachtsamkeit oder persönliches Fehlverhalten, die jedoch häufig nicht präzise adressiert werden, denn um eine Fehlerbehebung geht es ja nicht. Der Mobbende instrumentalisiert das Umfeld des Gemobbten: schiebt diesem bspw. unangenehme Arbeiten zu, lässt aber verlauten, wer seiner Meinung nach daran schuld ist. Von Mobbing betroffene Personen werden schleichend von gemeinsamen betrieblichen und privaten Aktivitäten ferngehalten oder ziehen sich selbst zurück. Sie spüren die Kritik des Umfeldes, kennen, wie dieses, die wahren Hintergründe jedoch nicht. Aus der anfänglich erlogenen oder aufgebauchten Behauptung wird eine sich selbst erfüllende Prophezeiung, denn die Arbeitsleistung beginnt zu sinken, Betroffene werden zunehmend unglücklich, reizbar, unsicher, machen Fehler, vertuschen sie und erhöhen eigenhändig den Vorwurfsberg.

Die Vorboten eines Mobbingfalls sind schleichend. Dem ersten Vorwurf wird oft noch mit erhöhter Arbeitsleistung begegnet (es droht die Gefahr eines Burn-out; nach wie vor sehr lesbar: Datené 1994) oder mit klärenden Kollegengesprächen. Selbst wenn jene noch nicht zum Kreis der Mobber gehören, können sie kaum hilfreich sein, denn konkret ist ja wenig Schlechtes bekannt oder aufgefallen. Viele Zeugen verweigern sich solidarischer Hilfe, weil sie nicht selbst „die Nächsten“ sein wollen. Die psychische Situation der Betroffenen verschlimmert sich in dem Maße, wie der Druck von außen anwächst und die empfundene Isolation zunimmt. Die Situation bleibt undurchschaubar, da die Vorwurfskulisse beleglos ausgebaut wird.

Die Schäden sind erheblich: Nicht nur leiden Betroffene am Arbeitsplatz, sondern auch privat an psychischen Störungen wie Unruhe, Angst, Fahrigkeit, Aggressionen, Schlaflosigkeit, Alkoholismus, scheiternden Beziehungen, Auswirkungen auf die schulische Leistungsfähigkeit bei Kindern usw. Mobbing bzw. dessen Prävention gehört heute zu den vordringlichen Aufgaben betrieblicher Sozialarbeit und ist kein Arbeiter- oder Angestelltenphänomen. Gerade in der öffentlichen und auch Hochschulverwaltung, bei sozialen und kirchlichen Trägern, wo aus sicheren Positionen heraus gemobbt wird, weil kaum ein Arbeitsplatzverlust zu fürchten ist, man Langeweile hat, weil die individuelle Produktivität schwerer gemessen werden kann als am Fließband, findet Mobbing fruchtbaren Boden und bleibt besonders lange unbeachtet. So kämpfen nicht selten jene um ihre Existenz, die eigentlich für andere wichtige Dienstleistungen erbringen sollten.

Wie reagiert das Umfeld?

Das Umfeld ist stets Partei: als aktiver Zuschauer, Weggucker und bisweilen passiver Unterstützer, wenn herabsetzende Bemerkungen hingenommen oder sogar verstärkt werden, obwohl eigentlich eine klare Ablehnung angesagt wäre. Personen werden in Anwesenheit oder auch hinterrücks der Lächerlichkeit preisgegeben, häufig diffus kritisiert („Ich fühle mich von Ihnen hinters Licht geführt.“ – „Auf Ihre Informationen kann man nichts geben.“ – „Niemand

„Mobbing entlarvt vor allem seine Betreiber: Wer mobbt, gehört nicht zu den Leistungsträgern. Mobbende sind oft Kommunikationsschwache, Minderleister, Visionslose, unberechtigt in Ämter gekommene, intellektuell überforderte Personen.“

hat das Problem, nur Sie!“ – „Haben Sie diesmal verstanden, worum es geht?“) oder ignoriert. Wer sich dagegen wehrt, erlebt schnell, wie Mobbende Scheinfronten aufbauen, die Diskussion auf Nebenkriegsschauplätze lenken, den Ärger diffundieren und das Gespräch dann ihrerseits siegesgewiss beenden, weil niemand mehr weiß, worum es ging. Mobbingbetroffene fühlen sich dann wieder einmal unfähig. Sie erleben ihre Welt zunehmend aus einem Glasbaustein heraus: Sie können alles sehen und vieles hören, vernehmen aber die Zwischentöne nicht mehr, die für die Gegenwehr von so großer Bedeutung sind. Sie sind Getriebene.

Das instrumentalisierte Umfeld wird zu aktiv oder passiv Mithelfenden und verbreitet Informationen, verändert Arbeitsergebnisse, sabotiert sie, stellt sie aus dem Zusammenhang gerissen vor und kanalisiert sie, damit die Betroffenen von wichtigen Vorgängen gar nicht oder falsch informiert sind. Schon wer der unbegründeten Anweisung folgt, einen Mitarbeitenden aus einem Mailverteiler zu nehmen, ist Mittäter. Mobbende sind kreativ in der Verteilung von Informationen. Diese werden zugänglich gemacht oder auch nicht, Betroffene tauchen auf Personenlisten „zufällig“ nicht mehr auf. Dieser Effekt macht besonders betroffen, da in einer medial kommunizierenden Welt existiert, was sichtbar ist; Visualisierung entscheidet über Existenz und Relevanz. Häufig werden gezielt Missverständnisse in E-Mails platziert, bevor seitens des Mobbenden der Mailverteiler vergrößert wird und der Gemobbte (dann vor Publikum) eine „Belehrung“ erfährt. Da Mobbing subtil geschieht, ist die Empathiefähigkeit aller Beteiligten von besonders großer Bedeutung. In ihr besteht die einzige Möglichkeit zum Einschreiten, aber auch die individuelle Mitverantwortung. Das bedeutet bspw., dass Mitarbeitende und besonders Vorgesetzte negative unbelegte Äußerungen über Abwesende nicht dulden dürfen und aktiv dagegen vorgehen müssen. Als Vorbilder erkennen sie vermeintlich flapsige und „nicht böse“ gemeinte Bemerkungen als Beleg für kommunikative Schief lagen.

Gegenwehr

Mobbing, das dann als solches bezeichnet wird, wenn entsprechende destruktive Handlungen mindestens einmal in der Woche über einen längeren Zeitraum geschehen (BKK 2019, 234), ist nur durch aufmerksame Beobachtung zu identifizieren. Wer es hinnimmt, ist mitverantwortlich für alle sich zeitigenden Folgen. Betroffenen indes bleibt nur der besonders belastende Weg, sich nicht zurückzuziehen, sondern aktiv mit den Vorgängen auseinanderzusetzen und diese bspw. mittels eines „Mobbingtagebuchs“ aufzuzeichnen. Nur jenes wird in arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen Beweiskraft erhalten (denn natürlich muss der Arbeitgeber, bei akademischem Hochschulpersonal meistens das Präsidium, seiner Fürsorgepflicht nachkommen und diesem ist der Sachverhalt anzuzeigen). Ein Mobbingtagebuch hilft jedoch auch, die Vorgänge zu reflektieren, qualitativ eine Gewichtung vorzunehmen und mittelfristig die verschiedenen Stufen und Muster der Eskalation zu erkennen. Es muss sehr früh begonnen werden, wenn die Aufmerksamkeit auch für entlastende Aspekte noch vorhanden ist – oder für tatsächlich selbst begangene Fehler.

Der erkannte Schrecken ist bald keiner mehr. Weiterhin wichtig ist es, Öffentlichkeit herzustellen. Mobbende sind Wiederholungstäter. Sie leben davon, dass die Gemobbten schweigen, dass sie kündigen oder sich therapieren lassen. Eine lautstark vorgetragene Betroffenheit führt schnell dazu, dass sich andere aus der schweigenden Mehrheit melden. Ab diesem Moment kommt der Mobbende in Bedrängnis, er ist offensichtlich im Unrecht – und jeder weiß es. Wichtig für Betroffene und Augenzeugen von Mobbing ist: Erfolgreiches Mobbing hört nicht irgendwann auf; wer jetzt verschont bleibt, wird der Nächste sein.

Mobbing entlarvt vor allem seine Betreiber: Wer mobbt, gehört nicht zu den Leistungsträgern. Mobbende sind oft Kommunikationsschwache, Minderleister, Visionslose, unberechtigt in Ämter gekommene, intellektuell überforderte Personen.

Sozial aktive Mitarbeitende oder Vorgesetzte, echte Führungspersönlichkeiten, denen der Wert der betrieblichen Atmosphäre für die Gesamtproduktivität bewusst ist, die etwas bewegen wollen, die für Leistung offen sind, würden sich nicht an destruktiven Verfahren beteiligen. Wer von Mobbing betroffen ist, muss sich zuallererst das vergegenwärtigen (vgl. BKK 2019, 235). Diese Vorstellung hilft und ist unabdingbar für die Fähigkeit, die nächsten Schritte vorzubereiten und zu gehen.

Abwarten und Erdulden sind keine probaten Mittel der Milderung einer belastenden Situation. Einem Mobbingfall muss mit einem sofortigen, sozial akzeptablen, aber inhaltlich aggressiven Gegenschlag entgegnet werden unter Schaffung von Öffentlichkeit und Einbeziehung von Hilfsstrukturen (Vertrauenspersonen, Betriebsrat, Gewerkschaft, Leitungsvorgesetzte, außerbetriebliche Pressure Groups, notfalls Medien). Warnungen, versöhnliche Gespräche oder Bedenkzeiten werden gerade von erfahrenen Mobbern genutzt und gegen die auf Entlastung Hoffenden gerichtet. Wer mobbt, muss nicht mehr über einen Irrtum aufgeklärt, derjenige muss gestoppt werden!

Manchmal ist die Herkunft von Mobbing unklar. Anhand des Mobbingtagebuches lassen sich Auffälligkeiten besser zuordnen und eine aktive oder zumindest befördernde Rolle von das Problem verschärfenden und zumindest begünstigenden Personen erkennen. Für Betroffene ist es auch äußerst entlastend zu wissen, dass nicht „alle“ gegen sie sind. Auch ein Diagramm der Personen einer Abteilung macht die Stoßrichtung von Mobbing sichtbar – und zeigt nicht selten die reale Isolation des Mobbenden. Starke Persönlichkeiten generieren aus diesem Wissen

neue Bündnisse und schlagen zurück. In den allermeisten Fällen aber sind Betroffene hierzu kaum mehr in der Lage und dankbar, wenn ihnen durch die Informationen aus ihrem Mobbingtagebuch innerbetrieblich oder wenigstens arbeitsrechtlich geholfen werden kann.

Fazit

Zur grundsätzlichen Wachsamkeit sind alle aufgerufen. Vorgesetzte können Mitarbeitende entweder aktiv und gesundheitsfördernd im „Flow“ halten oder dauerhaft destabilisieren. Durch ihren eigenen Umgang mit Problemen und Herausforderungen sowie durch propagierte und vor allem vorgelebte Werte eines Mit- statt Gegeneinanders können sie die betriebliche Prävention unterstützen und zugleich die Arbeitsleistung erheblich verbessern. Glückliche und zufriedene, zumindest aber wenig belastete Mitarbeitende können und wollen ihre Leistungsfähigkeit erst recht entfalten.

Zudem: Auch die „Mobbinggewinner“, die erfolgreich eine Person aus dem Betrieb gemobbt haben, wissen natürlich um die grundsätzliche Unrechtmäßigkeit ihres Tuns. Wer beim Mobben behilflich war, hat seine Skrupellosigkeit und Instrumentalisierbarkeit unter Beweis gestellt. Der Mobbende wird sich nicht dankbar erweisen, sondern dieses Verhalten als stetige Gefahr für sich selbst erkennen – und entsprechend handeln. Mobbingprävention ist daher Selbstschutz! Man liebt den Verrat, aber nicht den Verräter! Der Mobbende verachtet und fürchtet die Mitmobbenden, die soeben noch nützlich waren. Aus ihren Reihen ergibt sich bald sein nächstes Ziel. ■

Literatur

- BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2019. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Datené, Udo & Gerd (1994): Burnout als Chance. Kräfte mobilisieren für Beruf und Privatleben. Wiesbaden: Gabler.
- Glasl, Friedrich (2010): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern: Haupt.
- Hellemacher, Leo (2015): Zur Lage der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen – Ergebnisse der **hfb**-Frühjahrsstudie 2015. In: Samanpour, Reza-Ali; Stelzer-Rothe, Thomas (Hrsg.) 2015: Die Fachhochschule 4.0, Tagungsband zum Workshop des **hfb**NRW am 17. April 2015 in Siegburg, Bonn 2015. S. 13–34, www.hfb-nrw.de/fileadmin/hfb-nrw/downloads/informationen/2015-12-Tagungsband-Workshop_FH_4.0_April_2015.pdf, 06.08.2020.
- Leymann, Heinz (2009): Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg: Roro aktuell.
- Meschkatat, Bärbel; Stackelbeck, Martina; Langenhoff, Georg (2002): Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.