

Kongress Frau und Beruf  
am 21.10.2005 im Historischen Kaufhaus in Freiburg

## Vortrag

### **Verunsichert, schikaniert, ausgegrenzt? Mobbing kann jede(n)**

#### *EINFÜHRUNG*

Manche werden sich beim Blick auf das heutige Thema gefragt haben, warum sich gerade der Deutsche Akademikerinnen Bund mit dem Thema Mobbing beschäftigt. In den letzten 15 Jahren wurde viel über Mobbing geschrieben und gesprochen und Mobbing ist inzwischen zu einem Modewort geworden, mit entsprechend inflationärem Gebrauch.

Aber eine Modeerscheinung ist Mobbing sicherlich nicht. Mobbing bedeutet für die Betroffenen eine existentiell bedrohende und nicht selten traumatisierende Stresssituation unter der immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer leiden. Das Phänomen des Mobbens ist sicher so alt wie das gemeinsame Arbeiten von Menschen und so sind diese Vorkommnisse keine Erscheinungen der jüngsten Zeit, aber sie haben durch die anhaltende Rezession, verbundenen mit zunehmendem Leistungs- und Konkurrenzdruck eine neue, bisher nicht bekannte Dimension erreicht.

F Aktuell kann davon ausgegangen werden, dass 3,5% der erwerbstätigen Frauen und 2% der erwerbstätigen Männer gemobbt werden: das sind insgesamt mehr als eine Million Menschen. Die Daten belegen weiterhin, dass jeder 9. Berufstätige in seinem Leben schon einmal von Mobbing betroffen war.

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Astrid Mischlich (Öffentlichkeitsarbeit), Margarete Finck (Kassenführerin), Sigrid Lederer (Beisitzerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto 10082094

F

In der Bundesrepublik lagen lange keine repräsentativen Studien zu diesem Thema vor. Zum ersten Mal hat sich der deutsche Arzt Heinz Laymann systematisch mit dem Phänomen des systematischen Schikanierens am Arbeitsplatz beschäftigt. Er führte dazu eine Untersuchung in Schweden durch. Seine Ergebnisse legte er Anfang 90er Jahre vor. Dadurch rückte das Phänomen, dem er den Namen Mobbing gab, zum ersten Mal in den Fokus der Öffentlichkeit. Seither wurde viel darüber geschrieben, gesprochen und geforscht. Ende der 90er Jahre gab dann die Bundesregierung eine erste repräsentative Studie zum Thema Mobbing in Auftrag, deren Ergebnisse im sogenannten Mobbingreport 2002 veröffentlicht wurden. Die Fakten, auf die ich mich hier beziehe, stammen aus dieser Untersuchung.

F

Wir vom Deutschen Akademikerinnenbund hier in Freiburg haben uns intensiv mit Mobbing beschäftigt und die Mobbing-AG hat 2004 eine Veranstaltung zu diesem Thema geplant, organisiert und durchgeführt. Wir hatten verschiedene Referentinnen geladen, die aus ihrer Perspektive zu dem Thema Mobbing Stellung nahmen. Die Veranstaltung hatte ihren Fokus insbesondere auf die betroffenen Frauen gerichtet, denn Frauen werden anders gemobbt als Männer, sie nehmen Mobbing anders wahr und sie ziehen andere Konsequenzen aus der Situation.

Und auch als Mobberinnen verhalten sie sich anders als ihre männlichen Kollegen, wie der Mobbingreport klarstellt

Die Daten belegen auch, dass Frauen erheblich häufiger von Mobbing betroffen sind als Männer. Sie haben ein 75% höheres Mobbing-Risiko als ihre männlichen Kollegen. Und Ihr Risiko steigt mit jedem Schritt auf der Karriereleiter.

Gleichzeitig ist das Mobbing Risiko in einigen Arbeitsbereichen, in denen überwiegend Frauen tätig sind, besonders hoch. Das gilt unter anderem für die Berufe im sozialen Bereich, im Gesundheitsbereich und für Büroberufe.

Von Freunden und Bekannten wurde ich öfters angesprochen. Sie erzählten mir von Konflikten am Arbeitsplatz und fragten: Ist das Mobbing? Werde ich gemobbt? Oder mobbe ich mit meinem Verhalten etwa selbst?

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

Es scheint viel Unsicherheit darüber zu herrschen, wo Mobbing anfängt und mir ist es wichtig, den Unterschied zwischen einem Konflikt und Mobbing klar hervorzuheben. Konflikte wird es immer geben, wenn Menschen aufeinander treffen Konflikte sind unvermeidlich und Konflikte sind notwendig. Klatsch und Tratsch, eine belastete Arbeitssituation, einzelne Konflikte, Reibereien und Spannungen im Arbeitsleben haben mit Mobbing nichts zu tun. Allerdings: schwelende Konflikte, die nicht gelöst werden können zu Mobbing führen oder andersherum gesprochen Mobbing geht immer ein ungelöster Konflikt voraus.

*Heinz Laymann, den ich vorher schon erwähnte, definiert Mobbing*

**F** als eine negative, konfliktbelastete Situation am Arbeitsplatz zwischen Kollegen und Kolleginnen oder Vorgesetzten und Untergebenen. Mobbing liegt dann vor, wenn

- die angegriffene Person unterlegen ist
- die direkten oder indirekten Angriffe systematisch, häufig und über einen längeren Zeitraum erfolgen
- und dies von der betroffenen Person als Diskriminierung empfunden wird.
- Ziel bzw. Effekt der Angriffe ist der Ausstoß aus dem Arbeitsverhältnis

**F** Anders als bei „normalen“ Konflikten und Streitigkeiten, in denen der Streitpunkt meist klar erkennbar ist (man streitet um eine Sache), rückt bei Mobbing die PERSON ins Zentrum der Auseinandersetzung. Es geht darum, diese Person zu schwächen, herabzusetzen und aus der Arbeitsgruppe auszugrenzen. Das kann sehr oft ein schleichender, subtiler und langanhaltender Prozess sein.

Dabei ist es unwichtig, ob die Absicht den Mobbenden von vornherein bewusst ist, entscheidend ist der Effekt – Ausschluss aus der Arbeitsgruppe.

Ebenfalls entscheidend ist Systematik und Dauer. Es handelt sich dann um Mobbing, wenn eine Person über einen längeren Zeitraum hinweg systematisch attackiert und damit zermürbt wird.

Sehr geehrte Damen und Herren, auch rechtlich gesehen ist diese Definition von Relevanz. Juristisch wird Mobbing als solches anerkannt, wenn es sich um fortgesetzte und aufeinander aufbauende Verhaltensweisen handelt. Um dies nachzuweisen, wird den Betroffenen empfohlen ein Mobbingtagebuch zu führen, in

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

dem sie festhalten können, wann, von wem und wie sie angegriffen wurden.

Diejenigen, die das näher interessiert finden eine Anleitung für ein Mobbingtagebuch als Kopie auf dem Infotisch. Dann möchte ich in diesem Zusammenhang noch auf den Vortrag verweisen, den die Rechtsanwältin Frau Ricarda Dusi während unserer Veranstaltung gehalten hatte. Der Vortrag kann auf der Internetseite des DAB abgerufen werden.

Auf der Kommunikationsebene ist Mobbing ein Interaktionsprozess, bei dem immer wieder negative Rückkopplungen produziert werden:

Wir alle kennen diesen Mechanismus in Ansätzen: Man hat eine vorgefasste, negative Meinung über einen Menschen oder eine Gruppe und betrachtet den Menschen oder die Gruppe genau in diesem Licht, was dazu führt, dass genau die Dinge wahrgenommen werden, die zu unserer Vorannahme passen, was wiederum unser Vorurteil bestätigt usw.

Bei Mobbing eskaliert diese negative Rückkopplung in der Form, dass, egal was die Betroffenen tun, es von der Gegenseite immer negativ bewertet wird. Dadurch gelangen die Betroffenen in die Defensive, sie reagieren verunsichert, abweisend, aggressiv, mit Rückzug usw. was wiederum die negative Kommunikation vorantreibt. So kann sich bei beiden Seiten der Eindruck erhärten, dass es jeweils die anderen sind, die sich „unmöglich“ und „feindlich“ verhalten. Ursache und Wirkung werden verdreht und die Angreifenden sind oft felsenfest davon überzeugt, dass die Gegenseite durch ihr Verhalten für die Situation verantwortlich ist. Deshalb ist es auch oft so schwierig für Außenstehende – Vorgesetzte oder Betriebsratsmitglieder, die den Konflikt schlichten sollen, Ursache und Wirkung zu rekonstruieren, vor allem, wenn der Konflikt schon länger anhält, und es entsteht der Eindruck, die Mobbingbetroffenen seien selbst schuld an ihrer Situation.

Betrachtet man Mobbing insgesamt als Prozess, lässt sich feststellen, dass er typischerweise in mehreren Phasen verläuft, die ich hier kurz skizzieren möchte:

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

### Phase 1:

In der ersten Phase steht ein Konflikt in der Organisation, der nicht gelöst wird. Der Konflikt verlagert sich auf die persönliche Ebene, es kommt zu Unverschämtheiten und Gemeinheiten und die Betroffenen zeigen erste Stresssymptome, die ihre Arbeit und ihren Gesundheitszustand beeinträchtigen.

Wird der Konflikt an dieser Stelle nicht bearbeitet und kommt es nicht zur Auflösung, entsteht in dieser Situation ein guter Nährboden für Mobbing.

### Phase 2:

In der zweiten Phase polarisiert sich das Verhalten in Angreifende und Opfer. Die mobbenden Personen erkennen, dass sie mit gezielter Schikane ihre Interessen durchsetzen können, und sind an einer Konfliktlösung nicht mehr interessiert. Sie haben vielleicht sogar Verbündete finden können, oder die anderen „halten sich raus“, und schauen weg, um nicht Gefahr zu laufen, selbst in das Schussfeld zu geraten.

Bei den Betroffenen schwindet das Selbstvertrauen; Existenzängste, Ohnmachtgefühle und psychosomatische Störungen treten auf.

### Phase 3:

In der 3. Phase werden die Probleme immer gravierender, und die Führungsebene, Vorgesetzte, Personal- oder Betriebsräte schalten sich ein bzw. werden vom Mobbingopfer um Hilfe gebeten. Häufig sind diese Führungskräfte der Situation nicht gewachsen und reagieren nicht adäquat. Oft wird „Neutralität“ für feiges Nicht-Handeln vorgeschoben oder es wird sogar für die Mobbenden Partei ergriffen, wenn die Gemobbten auch von der Führungsebene als Störfaktor empfunden werden. Es folgen Abmahnung, Versetzung usw.

Bei den Betroffenen verschlimmern sich die psychosomatischen Störungen, Erschöpfungszustände treten auf und die Fehlzeiten nehmen zu.

### Phase 4:

In der Phase 4 versuchen die Mobbingbetroffenen nun außerhalb der Organisation Hilfe zu finden. Sie wenden sich an Fachleute, suchen ärztlichen, psychologischen

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

oder juristischen Beistand. Oft machen die Betroffenen die Erfahrung, mit ihren Problemen nicht ernst genommen zu werden und ihr Verhalten wird als Ursache und nicht als Folge ihrer Probleme am Arbeitsplatz gesehen.

#### Phase 5:

In der letzten Phase werden die Mobbingbetroffenen oft durch mehrere Versetzungen hintereinander abgeschoben: Die Wehrhaftigkeit der Betroffenen ist gebrochen, die Energiereserven sind verbraucht. Es kommt zum Zusammenbruch, und langfristigen Krankschreibungen. Die Folge ist der Verlust des Arbeitsplatzes durch eigene Kündigung, Kündigung durch den Arbeitgeber oder Frühverrentung. Bei den Betroffenen kann es in dieser Phase zu Persönlichkeitsveränderungen kommen.

*Sie leiden unter Depressionen und posttraumatischen Belastungsstörungen wie Angstzuständen, Schlafstörungen, Alpträumen und Gefühlen von Ohnmacht. Immer wieder wird Erlebtes in Gedanken durchgespielt und zum Gedankenterror. Die schmerzhaften Erfahrungen dominieren die Betroffenen und beeinträchtigen auf unabsehbare Zeit ihr Leben.*

Ein Arzt bezeichnete das Erleben von Mobbing einmal als: „einen Schnitt in die Seele“. Mobbing kann einen Menschen zerstören und sein soziales Umfeld kann daran zerbrechen. Deshalb ist uns dieses Thema ein wichtiges Anliegen, denn je früher Mobbing erkannt wird, je früher Betroffene handeln und andere zum Handeln veranlassen, also die ihnen zugedachte Operrolle verlassen und selbst aktiv werden, um so eher kann der Prozess unterbrochen werden.

## MOBBINGHANDLUNGEN



Vielleicht haben Sie sich schon gefragt, was denn nun unter konkrete Mobbinghandlungen fällt?

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

Natürlich ist hier der Phantasie der Menschen, sich immer wieder neue Gemeinheiten auszudenken, keine Grenzen gesetzt, aber man hat versucht, Kategorien aufzustellen, die als Leitfaden dienen, Mobbing zu identifizieren:

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen

Ständige ungerechtfertigte Kritik und Beschimpfungen , Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke und Gesten, jemanden ständig unterbrechen.

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen

Jemanden nicht beachten, isolieren, Kontakt verweigern, ausgrenzen, Absprachen hinter jem. Rücken treffen. Die Opfer werden geschnitten, "wie Luft" behandelt, die AngreiferInnen lassen sich von ihnen gar nicht mehr ansprechen.

3. Angriffe auf das soziale Ansehen

Sie erfolgen durch Klatsch, Beleidigungen, Gerüchte usw. Jem. bloßstellen, lächerlich machen, ständig sticheln. Die Angriffe tragen dazu bei, das soziale Ansehen der Betroffenen zu beschädigen und damit ihre soziale Isolierung zu vertiefen und ihren Selbstwert zu untergraben.

4. Angriffe auf die Qualität der Arbeit

Zuteilen von kränkender oder sinnloser Arbeit, Fehler untestellen, Arbeit erschweren oder unmöglich machen, wiederholte ungerechtfertigte Kritik. Man entzieht den Betroffenen Arbeitsaufgaben, gibt ihnen ständig neue Aufgaben oder solche, die ihre Qualifikation übersteigen oder weit unter ihrem Können liegen und macht ihnen damit klar: Du bist hier überflüssig.

5. Angriffe auf die Gesundheit

*Z.B. Zuteilen von gesundheitsschädlicher Arbeit. Alle fallen Handlungen, die direkt die Gesundheit von Betroffenen angreifen. Auch Androhung und/oder Ausübung körperlicher Gewalt, Zwang zu gesundheitsschädlichem Arbeiten, sexuelle Handgreiflichkeiten*

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

## UNTERSCHIED MÄNNER UND FRAUEN

Am Anfang habe ich schon angedeutet, dass Männer und Frauen unterschiedlich auf Mobbing reagieren.

Die Unterschiede sehen sie hier anhand des Balkendiagramms dargestellt:

F

Fast die Hälfte aller weiblichen Betroffenen reagieren zunächst mit Krankheit auf Mobbing, ca. 40% wechseln unter diesem Druck freiwillig den Arbeitsplatz, weitere 28% kündigen von sich aus.

Fast 13% der Frauen gehen in die Arbeitslosigkeit, knapp über 4% werden in die Erwerbsunfähigkeit entlassen bzw. vorzeitig verrentet.

Auffällig ist hier, dass die Prozentzahlen der Männer bis auf die Erwerbsunfähigkeit mit über 10% unter denen der Frauen liegen, woraus man den Schluss ziehen könnte, dass Männer eher die Tendenz aufweisen, so lange auzuharren, bis sie buchstäblich zusammenbrechen.

F

Die betriebs- und volkswirtschaftlichen Folgekosten von Mobbing sind enorm und Mobbing ist ein gravierendes gesellschaftliches Problem.

Doch darf man nicht vergessen: die persönlichen Folgen von Mobbing müssen die Betroffenen alleine tragen.

## WER WIRD GEMOBBT

Der Mobbingreport ging natürlich auch der Frage nach: Wer mobbt? Wie wird gemobbt? Und gibt es ein typisches Mobbingopfer? Die Antwort auf die letzte Frage lautet eindeutig: Nein

Mobbing zieht sich quer durch alle Berufsgruppen und Hierarchien. Es gibt größere Wahrscheinlichkeiten von Mobbing getroffen zu werden, aber es gibt nicht das typische Mobbingopfer. Das ist ein Fazit des Mobbing Reports. Mobbing liegt vor allem an den Strukturen am Arbeitsplatz und nicht an der Persönlichkeit der Betroffenen!

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094



## WIE WIRD GEMOBBT?

F

Ich möchte noch kurz etwas dazu sagen, auf welche Weise am häufigsten gemobbt wird. Laut dem Mobbingreport – und das Ergebnis deckt sich mit anderen Untersuchungen – werden am häufigsten Mobbinghandlungen genannt, die negative Konsequenzen für das soziale Ansehen einer Person haben. Das beliebteste Mittel ist das Verbreiten von Gerüchten und Unwahrheiten und zielt darauf ab, das persönliche oder fachliche Ansehen einer Person zu schädigen. Das ist ein sehr wichtiger Aspekt des Mobbing: Mobbinghandlungen sind sehr häufig verdeckt, indirekt und können sehr subtil sein. Man kann von einer Art Verschleierungstaktik sprechen, die es den Betroffenen sehr schwer macht, direkt zu reagieren und sich zur Wehr zu setzen. Diese Taktik führt auch oft erst einmal dazu, die Schuld bei sich zu suchen.

## VERGLEICH MOBBINGHANDLUNGEN MÄNNER UND FRAUEN

Bei einem Vergleich der Übergriffe gegen Frauen und Männer stellt sich heraus, dass Frauen überwiegend von Attacken im sozialen Kontext betroffen sind, z.B. durch Ausgrenzung, Isolierung, Hänseleien und Beleidigungen während Männer überwiegend im fachlichen Kontext gemobbt werden, z.B. durch ungerechte Kritik an der Arbeit und Arbeitsentzug. Das lässt den Schluss zu, dass Mobber bewusst oder intuitiv Strategien einsetzen, die erfolgreich auf geschlechtsspezifische „Schwachstellen“ abzielen. Das gleiche Muster findet man wieder, wenn man nach Alter und Tätigkeitsniveau differenziert. So werden junge Menschen insbesondere fachlich diskreditiert, ältere hingegen dadurch, dass ihnen Arbeit schlichtweg entzogen wird.

Arbeiter und Arbeiterinnen werden am häufigsten durch Gerüchte, Unwahrheiten, Sticheleien usw. gemobbt, werden aber weniger in ihrer Arbeit behindert. Je höher das Tätigkeitsniveau steigt, um so mehr verkehrt sich dieses Bild ins Gegenteil: Hier sind direkte Mobbinhandlungen seltener, überproportional ist diese Gruppe davon betroffen, dass ihnen wichtige Informationen verweigert und sie so in ihrer Arbeit behindert werden. Karrierebewusste Akademikerinnen können sich hier in einer

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

mobbingensiblen Situation befinden, da sie von ihren direkten, in der Regel männlichen Vorgesetzten oft als Konkurrenz empfunden werden.

## WER MOBBT?

Was glauben Sie nun, sind die typischen Mobber? Grundsätzlich können Mobbingangriffe von allen Hierarchie- Ebenen ausgehen, bzw. alle Hierarchieebenen treffen. Die Untersuchungen , die bisher zu Mobbing durchgeführt wurden, kommen fast alle zu dem gleichen Ergebnis: Fast 50% der Mobbingfälle finden auf der gleichgeordneten Ebene statt: Betroffen werden von einem oder mehreren Kollegen gemobbt. Die anderen 50% der Mobbingfälle finden unter Mitwirkung von Vorgesetzten statt. Bei 12% der Mobbingfälle mobben Vorgesetzte zusammen mit Kollegen und Kolleginnen der Betroffenen.

38% Prozent der Fälle gehen alleine von Vorgesetzten aus. Das Risiko, von einem Vorgesetzten gemobbt zu werden ist damit annähernd so groß wie vom Kollegenkreis gemobbt zu werden. Allerdings: wenn man sich klar macht, dass es zahlenmäßig weit mehr Kollegen als Vorgesetzte gibt, wird die Brisanz des Ergebnisses deutlich!

*Aufgrund des Hierarchie-Gefälles wird erlebte Abhängigkeit, Ohnmacht und Hilflosigkeit noch vergrößert und sich gegen diese Form von Mobbing erfolgreich zu wehren, ist natürlich aufgrund der Machtverhältnisse bedeutend schwieriger.*

Dazu anmerken möchte ich noch, dass Mobbing, welches durch Vorgesetzte verursacht oder unter deren Mitwirkung geschieht besonders häufig zu Krankheit führt.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

und ich zitiere hier den Mobbingreport:

„Ein typischer Mobber ist männlich, Vorgesetzter, zwischen 35 und 54 Jahre alt und zählt zu den langfristig Beschäftigten“.

Das heißt nicht, dass Frauen nicht auch Täterinnen sind!

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

Aber Frauen werden überwiegend von männlichen Vorgesetzten und von Kollegen oder Kolleginnen gemobbt. Frauen selbst dagegen mobben überwiegend Kolleginnen.

So lassen sich die Gründe, warum Frauen häufiger von Mobbing betroffen sind vor allem auf der strukturellen Ebene finden:

Frauen werden sowohl von Frauen als auch von Männern gemobbt. Nach wie vor gibt es mehr Männer in Führungspositionen während Frauen immer noch eher in untergeordneten Positionen arbeiten und wie wir gesehen haben, sind bei 50% des Mobbings Vorgesetzte beteiligt. Das höhere Mobbingrisiko für Frauen hängt also unter anderem mit der größeren strukturellen Macht der Männer im Arbeitsleben zusammen.

Dann zeichnen sich einige Berufszweige, in denen Mobbing besonders häufig vorkommt, durch einen hohen Frauenanteil aus. Hier muss man von einer verstärkten Fluktuationen durch Mutterschaft, Erziehungszeit und Wiedereinstieg ausgehen, die weiblichen Berufsbiografien sind also nicht so konstant und gefestigt wie die ihrer männlichen Kollegen und können somit anfälliger für Mobbing werden, denn Mobbing taucht, wie wir bei den Ursachen sehen werden, oft in Verbindung mit Veränderungsprozessen in der Arbeitsorganisation auf.

Ein weiterer Grund für den höheren Frauenanteil liegt sicherlich auch in der geschlechtsspezifischen Sozialisation begründet. Männer haben eher gelernt sich zu vertrauen und sich abzugrenzen, Verantwortung fühlen sie eher für sich als für Beziehungsstrukturen. Frauen dagegen zweifeln schneller an sich selbst und suchen die Schuld bei sich. Hier zeigen sich Parallelen zu unterschiedlicher Erfolgs- bzw. Misserfolgzuschreibung bei Männern und Frauen, die empirisch gut belegt sind: Männer führen Erfolge eher auf eigene Leistung zurück, Misserfolge dagegen eher auf die Umstände, während sich das bei Frauen genau umgekehrt darstellt: Erfolge werden eher den Umständen zugeschrieben, Misserfolge dagegen dem persönlichen Unvermögen. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass Männer am Beginn eines Mobbingprozesses eher in der Lage sind, sich abzugrenzen. Sie suchen die Gründe

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

eher in den Rahmenbedingungen und ziehen die eigenen Fähigkeiten weniger in Zweifel, während Frauen eher dazu neigen, die Schuld erst einmal bei sich zu suchen.

Überspitzt könnte man sagen – und ich zitiere: „Männer fragen nach einem guten Anwalt, Frauen stellen sich die Frage nach dem eigenen Mobbinggeschehen und nach dem eigenen Veränderungspotenzial.

Ich möchte das natürlich nicht pauschalisiert verstanden wissen, aber die Tendenzen gehen in diese Richtung!

## DIE URSACHEN VON MOBBING

Sicherlich haben Sie sich nun schon selbst die Frage nach den Ursachen von Mobbing gestellt.

Mobbing ist vielgestaltig und wenn man heraus finden möchte, warum gerade dieser Mobbingtäter dieses Mobbingopfer auf genau diese Weise mobbt, muss man seinen Blick auf die Zusammenhänge richten und darf die Situation nicht abkoppeln von dem Kontext in dem sie stattfindet.

Die Arbeitswelt ist ein komplexes Geflecht u.a. persönlicher Beziehungen und institutioneller Rahmenbedingungen.

Die Entwicklung von Mobbing ist abhängig von der Persönlichkeit der involvierten Parteien, dem Führungsstil der Vorgesetzten und der Arbeitsorganisation in den Abteilungen bzw. des ganzen Unternehmens. Und sie ist abhängig von der Organisationskultur insgesamt.

Sie sehen, die Gründe für Mobbing liegen in den Bedingungen des Arbeitslebens und nicht in den Betroffenen selbst. Wie gesagt, folgende Punkte begünstigen die Entstehung von Mobbing:

- Mängel in der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- Schwächen im Führungsverhalten
- Reorganisationsprozesse

F

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

- Konkurrenzorientierte Organisationskultur

Zu den einzelnen Punkten möchte ich Ihnen gerne ein paar Antworten vorstellen, die die Betroffenen auf die Frage gaben, wie die betriebliche Situation zum Zeitpunkt des Mobbing bei Ihnen aussah. (Mehrfachnennungen waren dabei möglich)

*Am häufigsten wurde „ein schlechtes Arbeitsklima“ genannt, sicherlich eine Konsequenz aus den oben genannten Punkten.*

**F** Weiter nehmen Unklarheiten in der Arbeitsorganisation bzw. unklare Verantwortungsbereiche einen hohen Stellenwert ein. Beides kann dazu führen, dass vermehrt Missverständnisse entstehen und Verantwortung negiert, bzw. Fehler abgewälzt werden. Verbunden mit Stress und andauernder Hektik kann hier die Neigung wachsen, anderen die Schuld zuzuweisen, sprich Sündenböcke zu suchen.

**F** Dann sind Veränderungsprozesse der Organisation: also alle Prozesse, bei denen Positionen neu gestaltet und verteilt werden, anfällig für Mobbing. Es liegt auf der Hand, dass dies eine große Verunsicherung schafft. Konkurrenzdenken und individuelle Verteilungskämpfe nehmen zu, um die eigene Position zu verbessern.

**F** Dann wurde schon öfters angedeutet, dass Defizite im Führungsverhalten ebenfalls einen erheblichen Anteil bei der Entstehung von Mobbing haben. Häufig wird es unterlassen, Entscheidungen transparent zu machen. Spekulationen und Verunsicherung sind dann die Folge. Eine fehlende Gesprächsbereitschaft der Führungskräfte und die Abstinenz im Konfliktmanagement weisen darauf hin, dass zwischenmenschliche Konflikte immer noch als „Störung“ wahrgenommen werden, die die Betroffenen gefälligst „unter sich“ ausmachen sollen. Der Zusammenhang mit strukturellen betrieblichen Mängeln wird dabei oft ignoriert und die Verantwortung, Konflikte im Team zu bearbeiten und zu lösen nicht wahrgenommen

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

Gleichzeitig wurden die Betroffenen noch gefragt, warum sie ihrer Meinung nach gemobbt wurden. Diese Ergebnisse möchte ich Ihnen ebenfalls kurz noch präsentieren:

F

Der wichtigste personenbezogene Hauptgrund für Mobbing ist „Weil ich unerwünschte Kritik geäußert habe“. Kritisiert werden, ist für viele Menschen schwer zu ertragen, sie fühlen sich dadurch in Frage gestellt und wittern Diskreditierung, Konkurrenz und Entmachtung. Eine konstruktive Streitkultur ist sicherlich eine der besten Waffen gegen Mobbing, weil sie Mobbing im Vorfeld verhindert. Allerdings: eine förderliche Streitkultur zu entwickeln, ist die Aufgabe einer Organisation als gesamtes. Leider wird diesen sozialen Fähigkeiten innerhalb von Unternehmen immer noch viel zu wenig Bedeutung beigemessen.

Sehr häufig werden aber auch personenbezogene Aspekte wie Neid oder Konkurrenzverhalten von den Betroffenen für Mobbing verantwortlich gemacht. Hier kommt ebenfalls wieder die Organisationskultur ins Spiel. Verlangt sie bei allem Wettbewerb und gesunder Konkurrenz Fairness und einen respektvollen Umgang miteinander, hat Mobbing wenig Chancen. Unterstützt die Organisationskultur bedingungslose Konkurrenz und Ellbogen-Mentalität, fördert sie auch Mobbing.

F

Welche Lösungsansätze gibt es für Mobbing? Ich denke, das ist im Verlauf dieses Vortrags ebenfalls klar geworden:

Mobbing ist am ehesten im Vorfeld zu verhindern. Die Lösung des Problems liegt also wie bei vielem in der Prävention.

- Mobbing als Problem anerkennen.

Der erste Schritt in den Betrieben ist sicherlich, die Problematik von Mobbing anzuerkennen und nicht zu ignorieren bzw. als „Versagen“ der Organisation in der Personalpolitik oder Mitarbeiterführung zu interpretieren. Es gibt keine „mobbingfreien“ Zonen, Mobbing kann in jeder Organisation auftreten.

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

Hier lässt sich feststellen, dass die Betriebe offener und durchaus problembewusster geworden sind. Mobbing wird längst nicht mehr so tabuisiert und totgeschwiegen wie noch vor einigen Jahren.

- Aufklärung, Sensibilisierung, Schulung

Der nächste Schritt besteht darin, Mitarbeiter und Führungskräfte für die Problematik zu sensibilisieren. Dies kann in einem ersten Schritt durch Information und Aufklärung, in einem zweiten Schritt durch Schulungen passieren. Vorgesetzte haben eine sehr große Vorbildfunktion.

Macht jemand deutlich: Ich dulde kein Mobbing, wird Mobbing in dieser Abteilung wenig Chancen haben. Durch Sensibilisierung können Mobbingprozesse schneller erkannt werden und eine frühe Intervention ist möglich - bevor der Konflikt eskaliert. Insbesondere Führungskräfte müssen im Hinblick auf Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement und Mobbing geschult werden. Leider muss man hier realistischerweise auch sehen, dass dazu manchmal die Bereitschaft fehlt.

- Verbesserte Kommunikation in den Betrieben

Wenn ständig Stress und Termindruck in einem Team, einer Abteilung herrschen, bleibt die Kommunikation oft auf der Strecke. Grüppchenbildung und Missverständnisse entstehen häufiger. Eine mögliche Gegenstrategie wäre: regelmäßige Treffen, bei denen jeder unabhängig von seiner Position das gleiche Mitspracherecht hat. Also Besprechungen, bei denen der momentane „Status Quo“ zum Thema gemacht wird: Wie läuft es bei uns gerade? Wo bahnen sich Schwierigkeiten an? Eine gute Gelegenheit für Abteilungsleiter und –leiterinnen aufmerksam hin zu hören und atmosphärische „Störungen“ frühzeitig wahrzunehmen.

- Betriebsvereinbarungen

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

Viele Betriebe sind dazu übergegangen, Betriebsvereinbarungen zu schließen. Betriebsvereinbarungen sind Handlungskonzepte bei Konflikten und Mobbing. Hier wird von verschiedenen Vertretern des Betriebes eine offizielle Vorgehensweise entworfen, die für alle verbindlich ist. Es werden Regeln aufgestellt über das menschliche Miteinander und darüber, was passiert, wenn dagegen verstoßen wird und welche Wege im Falle eines Konflikts eingeschlagen werden und wer die Ansprechpersonen dafür sind.

Erfreulicherweise gibt es immer mehr Organisationen, die eine Betriebsvereinbarung entwickeln. Für diejenigen, die das interessiert, es gibt einige Betriebsvereinbarungen, die im Internet veröffentlicht sind.

### **Persönliche Handlungsstrategien gegen Mobbing**

Aber was, werden Sie vielleicht fragen kann nun ein Mobbingopfer konkret tun? Zu wissen wie Mobbing funktioniert, ist wichtig und ich habe versucht, einige Hintergründe darzustellen. Offen bleibt: was kann konkret getan werden, um dem Mobbingverlauf eine andere Wendung zu geben und wer kann die Betroffenen dabei unterstützen?

*Dazu möchte ich gerne ein Zitat einer Mobbingbetroffenen vorlesen:*

und das wäre auch mein ganz persönlicher Rat an Mobbingbetroffene: holen Sie sich so schnell wie möglich fachlichen Rat und Hilfe. Warten Sie nicht ab, bis der Prozess seine ganze Dynamik entfaltet.

Betroffene sollten sich beim Auftreten erster gesundheitlicher Beschwerden an **einen Arzt, eine Ärztin** ihres Vertrauens wenden. Das ist nicht nur wichtig, um frühzeitig Rückhalt zu erfahren, sondern auch, um den gesundheitlichen Verlauf des Mobbingprozesses zu dokumentieren. Dies kann später eine wichtige Rolle spielen, zum Beispiel bei Krankmeldungen, Kuranträgen oder auch im Falle einer Eigenkündigung, um eine Sperrfrist auszuschließen.

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094



**Psychologen** können Betroffene emotional und mental unterstützen, das Erlebte zu verarbeiten. Mobbing ist nicht selten ein sehr subtiler Prozess bei dem die Betroffenen oft anfangen, an ihrer eigenen Wahrnehmung zu zweifeln und den Blick ihrer Peiniger zu übernehmen. Hier ist es wichtig und sehr hilfreich, mit einer neutralen Person die Dinge auseinander zu sortieren. Eine Psychologin kann auch dabei unterstützen, mögliche Handlungsstrategien zu entwerfen.

**Rechtliche Unterstützung** bieten juristische Beratungsstellen und Anwälte. Sich hier zu informieren und die eigenen Möglichkeiten auch rechtlich realistisch einzuschätzen ist ein weiterer, wichtiger Punkt, um als betroffene Person eine Strategie gegen Mobbing zu entwickeln.

*Das empfehle ich auch insbesondere den Frauen, denn die scheinen mehr Scheu davor zu haben, sich juristische Schützenhilfe zu holen als ihre männlichen Kollegen.*

Hier in Freiburg gibt es ein **Mobbingtelefon**, die Telefonnummer finden Sie auf der Literaturliste. Das Mobbingtelefon kann eine erste Anlaufstelle sein, dort können Ihnen Adressen von Ärztinnen, Psychologinnen, Juristinnen vermittelt werden, die Erfahrung mit Mobbing haben.

Dann existiert hier schon seit einigen Jahren eine **Mobbingselbsthilfegruppe**, die sich als offene Gruppe regelmäßig trifft. Der Austausch mit anderen Betroffenen, das gegenseitige Zuhören und Miteinander Sprechen, die Möglichkeit, sich in den Erlebnissen der anderen wieder zu finden, sich gegenseitig zu unterstützen, und zu stärken idealerweise vielleicht sogar gemeinsam Lösungen aus der Mobbingfalle zu entwickeln ist meines Erachtens eine sehr, sehr hilfreiche Unterstützung, um zu spüren: Ich bin nicht alleine. Die Telefonnummer der Mobbingselbsthilfegruppe finden Sie ebenfalls auf der Literaturliste.

Wer Lust hat, zu diesem Thema zu lesen, möchte ich dieses Buch ans Herz legen: Neben fundierter Information zeigt es auch anhand eines Fallbeispiels ganz konkrete Handlungsstrategien auf, mit denen Betroffene aus dem Mobbingprozess

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094

aussteigen können. Die Autorinnen arbeiten seit langem in einer Mobbingberatungsstelle in Berlin und es ist eines der besten und pragmatischsten Bücher, die ich zu diesem Thema gelesen habe.

Damit möchte ich meinen Vortrag abschließen, ich danke Ihnen herzlich fürs Zuhören.

Silvia Schillinger

Deutscher Akademikerinnenbund Freiburg

---

**Vorstand:** Martina Mulder (Vorsitzende), Gisela Lixfeld (Stellvertretende Vorsitzende),  
Margarete Finck (Kassenführerin)

**Internet:** [www.dab-freiburg.de](http://www.dab-freiburg.de)

**Bankverbindung:** Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau (BLZ: 680 501 01) Konto: 10082094