

SWR2 Wissen

## **Mobbing am Arbeitsplatz**

Warum sich viele so hilflos fühlen

Von Britta Mersch

Sendung: Donnerstag, 17. Juni 2021, 08.30 Uhr

Redaktion: Vera Kern

Regie: Andrea Leclerque

Produktion: SWR 2021

**Willkürliche Dienstpläne, vorenthaltene Infos, Geläster in der Teeküche: Mobbing im Job ist psychisch belastend. Vielen fällt es schwer, über die Schikanen zu sprechen.**

SWR2 Wissen können Sie auch im **SWR2 Webradio** unter [www.SWR2.de](http://www.SWR2.de) und auf Mobilgeräten in der **SWR2 App** hören – oder als **Podcast** nachhören:  
<https://www.swr.de/~podcast/swr2/programm/podcast-swr2-wissen-100.xml>

---

### **Bitte beachten Sie:**

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

---

### **Kennen Sie schon das Serviceangebot des Kulturradios SWR2?**

Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder [swr2.de](http://swr2.de)

### **Die SWR2 App für Android und iOS**

Hören Sie das SWR2 Programm, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR2 App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...  
Kostenlos herunterladen: [www.swr2.de/app](http://www.swr2.de/app)

## **MANUSKRIFT**

### **Zitatorin:**

Bei Mobbing ist das grundlegende Problem, dass ganz viel davon gar nicht oder nur schwer nachweisbar ist. Vor allem, wenn die Leute Übung darin haben und das schon länger durchziehen, dann haben sie ihre Strategien entwickelt.

### **Sprecherin:**

Eine Mitarbeiterin, die Mobbing am Arbeitsplatz erlebt hat.

### **O-Ton 01 - Maggy Hanser:**

Ja, oft ist es eine diffuse Situation. Ich fühle mich völlig gestresst. Ich fühle mich völlig alleingelassen. Ich weiß nicht mehr, wo mir der Kopf steht. Ich renne wie an eine Wand.

### **Sprecherin:**

Maggy Hanser, verantwortlich für das Mobbing-Beratungstelefon in Freiburg-Südbaden.

### **O-Ton 02 - Michael Fuhlrott:**

Insgesamt ist natürlich Mobbing in Unternehmen sehr weit verbreitet, wo auch durch Vorgesetzte solche Handlungen jedenfalls gebilligt werden, geduldet werden oder vielleicht auch noch durch selbst irgendwie Äußerungen gegenüber diesen Personen befeuert werden.

### **Sprecherin:**

Michael Fuhlrott, Professor für Arbeitsrecht in Hamburg.

### **Ansage:**

Mobbing am Arbeitsplatz – Warum sich viele so hilflos fühlen. Von Britta Mersch.

### **Sprecherin:**

Wenn Menschen in Unternehmen gemobbt werden, gibt es für diese Art von Konflikten selten eine schnelle Lösung. Oft geht es den Mobbingopfern monatelang schlecht, bevor sie sich jemandem anvertrauen. Sie leiden unter Schlafstörungen, Depressionen, Ängsten. In einer Studie des Bündnisses gegen Cybermobbing sagten 60 Prozent der Befragten in Deutschland, Österreich und der Schweiz, dass sie Mobbing am Arbeitsplatz oder privat miterlebt haben. Rund 30 Prozent sind selbst Opfer von Mobbingattacken geworden. Besonders häufig trifft es Frauen, ältere Arbeitnehmer oder jüngere Menschen.

### **Zitator (männlicher Sprecher):**

„Unter Mobbing verstehen wir, wenn eine Person gezielten oder systematischen Angriffen wie Anfeindungen, Schikanierungen oder Diskriminierungen ausgesetzt ist, die wiederholt auftreten und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.“

**Sprecherin:**

So heißt es in der Studie von 2018. Dass etwa jede vierte Person schon mal selbst am Arbeitsplatz gemobbt wurde, deckt sich mit anderen Erhebungen. Und es passiert oft plötzlich und unerwartet.

**Zitatorin:**

Wir haben schnell mitbekommen, dass sie nicht den besten Ruf hatte. Sie hatte einen Spitznamen, in dem das Wort Mobbing vorkam. Viel wussten wir nicht, nur ein paar Gerüchte, und dass schon Verfahren gegen sie liefen.

**Sprecherin:**

Acht Jahre lang hat Sabine Schmidt für einen Träger im sozialen Bereich gearbeitet. Die heute 42-Jährige heißt eigentlich anders, möchte aber nicht erkannt werden. Doch wir können bei SWR2 Wissen erzählen, um welchen Job es ging: Als pädagogische Fachkraft hat sich Sabine Schmidt um geistig behinderte Menschen gekümmert, die im Alltag Hilfe brauchen. Viele Jahre lang hat ihr die Arbeit Spaß gemacht. Doch das änderte sich, als eine neue Teamleiterin kam. Schon bald gab es erste Irritationen:

**Zitatorin:**

Dienstpläne stimmten plötzlich nicht mehr. Wir wurden an unseren freien Tagen angerufen und gefragt, warum wir nicht auf der Arbeit sind. Unsere Stunden, die wir gearbeitet haben, wurden nicht korrekt ins Abrechnungssystem eingepflegt. Wir wurden aus dem Erfassungssystem ausgesperrt, obwohl es früher selbstverständlich war, dass Mitarbeiterinnen Zugang hatten, die das für uns erledigt haben. Wir sollten in unserer Freizeit Büroarbeit erledigen. Und Fristen einhalten, die total unrealistisch waren.

**Sprecherin:**

Dazu kam, dass die Teamleiterin viele Entscheidungen völlig willkürlich getroffen hat:

**Zitatorin:**

Zum Beispiel, ob man unsere Klienten zu Terminen begleitet. Erst hieß es, man müsse jemanden begleiten und dann wurde im Nachhinein gefragt, warum ist denn da jemand mitgegangen, das war doch gar nicht nötig, warum habt ihr denn da unnötig Arbeitszeit verschwendet!

**Sprecherin:**

Schnell wurde Sabine Schmidt klar, dass auch sie in die Mobbingfalle der neuen Teamleiterin geraten war. Oder war die einfach nur chaotisch?

*Musikakzent*

**O-Ton 03 - Michael Fuhlrott:**

Mobbing ist kein gefestigter Rechtsbegriff, dass man sagen könnte, Mobbing ist in einem Gesetz geregelt, wer die und die Voraussetzungen erfüllt, der begeht Mobbing.

**Sprecherin:**

Michael Fuhlrott ist Rechtsanwalt für Arbeitsrecht in Hamburg und Professor an der Hochschule Fresenius. Bei Mobbing handele es sich um eine Vielzahl von Einzelhandlungen, die insgesamt das Ziel hätten, einer Person zu schaden. Vieles erkennt man auf den ersten Blick nicht als Mobbing: Dass Leistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kritisiert werden, kommt relativ oft vor. Auch, dass sie Aufgaben übernehmen müssen, die nicht zu ihrem Arbeitsprofil passen:

**O-Ton 04 - Michael Fuhlrott:**

Das können aber auch Maßnahmen sein, wie das Schneiden, Vermeiden von sozialen Kontakten, Isolierung, bis hin zu ja sexistischen Anspielungen, Äußerungen etc. Es entsteht dann insgesamt sozusagen der Eindruck oder eben das Bild, dass eine bestimmte Person zielgerichtet schikaniert werden soll über einen meist längeren Zeitraum mit dem Ziel, die Person vielleicht aus dem Arbeitsverhältnis zu entfernen oder einfach auch nur sozusagen ein Machtgefälle auszuüben oder es der Person insgesamt unheimlich zu machen.

**Sprecherin:**

Und egal, ob es sich um persönliche oder wie beim Cybermobbing um digitale Attacken handelt: Vielen Mobbingopfern fällt es schwer, mit der Situation umzugehen. Sabine Schmidt und ihre Kolleginnen und Kollegen haben zunächst nach Erklärungen für das seltsame Verhalten ihrer Vorgesetzten gesucht:

**Zitatorin:**

Wir dachten, sie ist vielleicht überfordert, sie kommt nicht klar, wir wollten ihr dann auch helfen. Wir konnten uns einfach nicht vorstellen, dass es böse Absicht ist, dass Dienstpläne nicht mehr stimmen, dass Einsatzpläne plötzlich verändert werden. Also haben wir immer wieder versucht, Korrekturen einzureichen. Wir haben die Probleme angesprochen in Teamsitzungen. Doch es hat nichts gebracht.

**Sprecherin:**

Heute ist sich Sabine Schmidt sicher: Sie sind von der neuen Chefin systematisch gemobbt worden. Es habe keine Möglichkeit mehr gegeben, die Konflikte zu lösen. Auch die Führungskräfte des sozialen Trägers, an die sie sich mit Briefen gewandt haben, waren keine Hilfe. Schnell sei klar gewesen: Sie dulden das Verhalten der umstrittenen Teamleiterin – und von ihnen ist keine Unterstützung zu erwarten:

**Zitatorin:**

Die einzige Reaktion war, dass der Chef der Organisation in unsere Teamsitzung gekommen ist und uns zwei Stunden angeschrien hat. Mit dem Problem wurden wir also komplett alleine gelassen.

*Musikalische Zäsur***Sprecherin:**

Wo können Mobbingopfer Hilfe bekommen? An wen können sie sich wenden, wenn der Kollege oder die Vorgesetzte sie mobbt? Maggy Hanser ist verantwortlich für das Mobbing-Telefon in Freiburg-Südbaden.

**O-Ton 05 - Maggy Hanser:**

Die Leute sind enorm unter Stress und es ist gut, dass sie sich dann in dieser: „Ich fühle mich nicht mehr handlungsfähig. Ich weiß nicht mehr ein und aus“, die Telefonnummer suchen und anrufen. Also das ist sicher eine große Hilfe, dass sie das dann auch tun und sie nicht weiter in diesem „Ich weiß nicht, wo mir der Kopf steht“, im Kopfkarussell weiterdrehen.

**Sprecherin:**

Jeder Fall ist anders, betont Maggy Hanser. Wichtig sei, dass die Betroffenen den Eindruck haben: Hier wird mir endlich zugehört und ich kann mich jemandem anvertrauen. Wer bei ihrer Hotline anruft, spricht oft zum ersten Mal über die eigenen Mobbing Erfahrungen.

**O-Ton 06 - Maggy Hanser:**

Es sind ganz, ganz konkrete Geschichten, wo Informationen zurückgehalten werden, wo falsche Informationen gegeben werden, wo Arbeitsmittel manipuliert werden, wo im Zweierkontakt jemand wirklich auch sehr deutlich angegangen wird. Verbal in der Regel. Es gibt durchaus auch mal handgreifliche Auseinandersetzungen, aber vieles ist eher, sag ich mal, die Gewalt über Worte oder eben auch nicht, Worte, wenn nie mit dir gesprochen wird oder wenn die Türen sich schließen, sobald du ins Büro kommst oder so.

**Sprecherin:**

Die Beratungsgespräche am Telefon dauern in der Regel zwischen 45 und 60 Minuten. Erstmal geht es darum, die Situation einzuordnen – und mit einer Vertrauensperson zu sprechen, die mit dem Konflikt im Betrieb nichts zu tun hat:

**O-Ton 07 - Maggy Hanser:**

Sich da irgendwie ein Gegenüber zu holen, der im Betrieb keine Aktien im Boot hat, ist durchaus hilfreich, weil ja oft auch so eine Angst besteht: Sehe nur ich das so? Bin ich übersensibel? Bin ich irgendwie falsch? Sich da erstmal auch so zu vergewissern ist durchaus ein probates Mittel, um dann auch wieder vielleicht auch ein Stück weit klarer im Betrieb zu gucken, auf wen gehe ich zu, wer könnte mich unterstützen, wo kann ich Hilfe holen?

**Sprecherin:**

Eine Pauschallösung kann Maggy nicht anbieten. Sie kann nur zuhören und ermuntern, erste Lösungen für das Problem zu finden: zum Beispiel, indem sie auf Therapeutinnen und Therapeuten verweist. Oder auf Vertrauenspersonen im Betrieb, die die Betroffenen dabei unterstützen, aktiv gegen Mobbing vorzugehen.

*Musikakzent*

**Sprecherin:**

Doch das Problem beim Chef oder der Kollegin anzusprechen, fällt vielen schwer. Oft haben die Menschen schon eine lange Leidensgeschichte hinter sich, gehen mit Bauchschmerzen zur Arbeit oder können nachts nicht mehr schlafen. Eine Therapie kann dann dabei helfen, wieder Boden unter den Füßen zu bekommen. Julia

Leithäuser ist Psychotherapeutin in Bonn. In den Gesprächen mit ihren Patientinnen und Patienten sind berufliche Konflikte oft ein Thema.

**O-Ton 08 - Julia Leithäuser:**

Ich höre ja immer nur die eine Seite und erst einmal ist meine Aufgabe auch parteilich zu sein mit demjenigen, der zu mir kommt. Dann gehört natürlich genauso dazu, wenn ein vertrauensvolles Verhältnis entstanden ist, auch nochmal zu schauen: Okay, was hat diese Konfliktsituation oder auch der Mobbingfall, in den ich möglicherweise geraten bin, auch mit mir zu tun?

**Sprecherin:**

Das bedeutet allerdings nicht, den Mobbingopfern nahezu legen, dass sie die Fehler bei sich selbst suchen sollen, betont Julia Leithäuser. Im Gegenteil:

**O-Ton 09 - Julia Leithäuser:**

Das was ich herausfinde, was ich möglicherweise selbst zur Situation beitrage, ist das, was ich verändern kann. Was mein Gegenüber tut, kann ich leider nicht verändern. Also da ist dann die Aufgabe als Psychotherapeutin eher jemanden zu unterstützen. Wie kann ich mich in einem Konflikt behaupten? Wie kann ich möglicherweise einen Konflikt lösen? Manchmal auch zu gucken: Wie schätzen wir gemeinsam die Situation ein? Ist es überhaupt lösbar oder braucht die Person jetzt auch einen Schutzraum?

**Sprecherin:**

Also zum Beispiel eine Auszeit, um in Ruhe über die Geschehnisse nachzudenken. Oder auch einen Jobwechsel, wenn die Situation am Arbeitsplatz ausweglos erscheint. Eine Therapie kann bei psychischen Erkrankungen wie Depressionen oder Ängsten helfen, die manchmal in Folge von Mobbing entstehen. Löst sich das Mobbingproblem nicht, muss weitere Hilfe in Anspruch genommen werden.

*Musikakzent*

**Sprecherin:**

Es ist also gar nicht so leicht, überhaupt die richtige Anlaufstelle zu finden. Der Rechtsanwalt Michael Fuhlrott empfiehlt, zunächst das Gespräch mit den Personen zu suchen, von denen das Mobbing ausgeht. Manchmal kann eine Mediation noch helfen.

**O-Ton 10 - Michael Fuhlrott:**

Vielleicht sind es ja auch Missverständnisse oder eben Sachen, die auf verschiedenen Seiten anders bewertet wurden. Vielleicht sind es auch Einzelfälle, wo dann eine Person sagt, stimmt, das ist eine Verhaltensänderung, die ich durchführen muss. Man kann natürlich auch innerbetriebliche Öffentlichkeit schaffen, indem man den Betriebsrat mit einbindet und der dann vielleicht dafür sorgt, dass Abhilfe geschaffen wird.

**Sprecherin:**

Neben dem Betriebsrat haben viele Unternehmen auch Beschwerdestellen eingerichtet, an die sich die Mitarbeitenden wenden können, wenn sie Opfer von Mobbing werden oder es andere Konflikte am Arbeitsplatz gibt:

**O-Ton 11 - Michael Fuhlrott:**

Oft ist Mobbing auch an bestimmten Eigenschaften angeknüpft, wenn es um Eigenschaften geht, die auch im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz genannt sind, wie z.B. Geschlecht, Religion, ethnische Herkunft. Dann kann man sich natürlich auch an den AGG, also an die Allgemeine Gleichbehandlungsstelle des Arbeitgebers wenden und dort um Abhilfe ersuchen.

**Sprecherin:**

Wenn das alles nichts bringt, bleibt noch der Gang zum Arbeitsgericht:

**O-Ton 12 - Michael Fuhlrott:**

Dann wäre in der Tat der letzte Schritt, dass man dann arbeitsgerichtlich um Hilfe oder eben um Schutz dann sucht, dass diese Belästigungen, Beeinträchtigungen unterbunden werden.

**Sprecherin:**

Doch ein Gerichtsverfahren gegen einen Arbeitgeber zu führen, wenn es um Mobbing geht, ist aufwendig und langwierig. Viele schrecken davor zurück. Denn erstmal muss geklärt werden, ob tatsächlich Mobbing vorgefallen ist, erklärt der Rechtsanwalt Michael Fuhlrott:

**O-Ton 13 - Michael Fuhlrott:**

Wenn ich sozusagen solche Handlungen vor das Arbeitsgericht bringe, weil ich mich z.B. gegen bestimmte Anordnungen wehre oder weil ich vielleicht ein Schmerzensgeld geltend mache für fortgesetzte Mobbing-Handlungen, dann würde ein Arbeitsgericht das als Außenstehender prüfen, eben die Vorfälle dafür einzeln anschauen und beurteilen, ob diese Handlungen insgesamt eine Mobbing-Aktion darstellen, also eine schwere Verletzung des Persönlichkeitsrechts der gemobbten oder beeinträchtigten Person.

**Sprecherin:**

Das Problem: Wer die Klage einreicht, muss genau beweisen können, dass er oder sie am Arbeitsplatz gemobbt wurde. Beweise können E-Mails sein, ein Tagebuch, das die Vorfälle dokumentiert oder Zeugenaussagen:

**O-Ton 14 - Michael Fuhlrott:**

Also ich kann nicht dort vortragen, ich werde fortlaufend seit einem Jahr in schwerster Art und Weise von meinen Vorgesetzten gemobbt. Dieser Vortrag wäre völlig unsubstantiiert. Ich muss an konkreten Beispielen konkrete Handlungen genau mit Benennung, Ort, Datum, Uhrzeit oder auch Zitate, Anweisungen so konkret darlegen können, dass das Gericht eben diesen Vortrag bewerten kann. Und das setzt natürlich eine sehr konkrete Darlegung der ganzen einzelnen Fälle voraus.

**Sprecherin:**

Ärztliche Gutachten über Schlafstörungen, Depressionen, Appetitlosigkeit oder andere psychische Folgen können weitere Beweise liefern, dass eine Person über einen langen Zeitraum am Arbeitsplatz in ihren Persönlichkeitsrechten verletzt wurde. Bei einem erfolgreichen Verfahren können Mobbingopfer auf Schmerzensgeld hoffen. Oft einigten sich die Parteien aber auf eine andere Lösung, sagt Michael Fuhlrott:

**O-Ton 15 - Michael Fuhlrott:**

Die typischen Konstellationen, in denen ein solcher Vorwurf im Raume steht, enden in gerichtlichen Verfahren oftmals damit, dass das Gericht auch nach einer sogenannten Gesamtlösung fragt. Gesamtlösung heißt dann in der Regel Beendigung des Arbeitsverhältnisses gegen eine Abfindungszahlung. Das ist wohl durchaus der häufigste Fall, weil solche Vorwürfe, die im Arbeitsverhältnis stehen, belasten die weitere Zusammenarbeit natürlich im Unternehmen für alle Beteiligten.

*Musikzäsur*

**Sprecherin:**

Sabine Schmidt, die von ihrer Teamleiterin Mobbing erfahren hat, hat es nicht soweit kommen lassen und ist nicht vor Gericht gegangen. Sie hat stattdessen selbst die Reißleine gezogen:

**Zitatorin:**

Ich habe mich krankschreiben lassen, weil ich die psychischen Belastungen gespürt habe. Das war der totale Stress. Ich hatte Schlafstörungen, weil auch nachts das Handy angefangen hat zu klingeln. Meine private Nummer wurde in der Organisation weitergegeben, also wurde ich permanent zu Unzeiten angerufen und bin gar nicht mehr zur Ruhe gekommen.

**Sprecherin:**

Schließlich hat sie sich entschieden, den Job aufzugeben.

**Zitatorin:**

Ich hatte die luxuriöse Situation, dass ich ein alternatives Angebot hatte. Trotzdem war es nicht einfach für mich, zu gehen. Ich bin Arbeiterkind und man gibt nicht einfach so eine unbefristete Stelle auf, das macht man nicht.

**Sprecherin:**

Im Nachhinein ist sie froh, dass sie sich beruflich neu orientiert hat. Trotzdem ist sie auch heute noch, ein paar Jahre nach den Vorfällen, tief erschüttert darüber, dass sie Opfer von Mobbing wurde.

*Musikzäsur*



**Sprecherin:**

Doch wann kommt es zu Mobbing am Arbeitsplatz? Ist das in jeder Organisation möglich? Oder gibt es Strukturen, die Mobbing begünstigen? Rechtsanwalt Michael Fuhlrott:

**O-Ton 16 - Michael Fuhlrott:**

Insgesamt ist natürlich Mobbing in Unternehmen sehr weit verbreitet, wo auch durch Vorgesetzte solche Handlungen jedenfalls gebilligt werden, geduldet werden oder vielleicht auch noch durch selbst irgendwie Äußerungen gegenüber diesen Personen befeuert werden. Also in einem Unternehmen, wo eine transparente und offene Kommunikations- und Gesprächskultur herrscht und wo auch die Vorgesetzten deutlich machen, dass derartige Handlungen nicht geduldet werden, ist sowas natürlich weniger zu finden.

**Sprecherin:**

Eine Einschätzung, die Thomas Sattelberger teilt. Er ist Bundestagsabgeordneter für die FDP und Sprecher für Innovation, Bildung und Forschung seiner Fraktion. Vorher war er über 40 Jahre lang in der Wirtschaft. Er war zum Beispiel Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei der Deutschen Telekom und dem Autozulieferer Continental.

**O-Ton 17 - Thomas Sattelberger:**

Aggressive Führungsformen begünstigen, dass das nach unten in unterschiedlichster Form weitergegeben wird. Also insofern ist auch die Frage, wie ist die Unternehmensführung selber ein ganz, ganz wichtiges Thema. Denn die prägt ja auch ganz wesentlich die Kultur.

**Sprecherin:**

Und das gelte für Unternehmen ebenso wie für Parteien oder Stiftungen. In der Wirtschaft sei ihm das Thema Mobbing immer wieder begegnet.

**O-Ton 18 - Thomas Sattelberger:**

Als Personalchef auf jeden Fall. Und zwar habe ich ja auch 2010 die Frauenquote eingeführt und es war ja nicht nur ein technischer Akt, sondern das ist ja kultureller Wandel in der Telekom gewesen. Und da hat sich zum Teil die ganze Katakombe aufgetan an schikanieren, auch quälen und verletzen.

**Sprecherin:**

Gemobbt wurden vor allem Frauen, die zum ersten Mal eine Führungsrolle übernommen hatten, erzählt Sattelberger. Diese Frauen seien mit vielen Vorurteilen konfrontiert worden:

**O-Ton 19 - Thomas Sattelberger:**

Du bist ne Quotenfrau und du bist nicht wegen deiner Qualität und wegen deiner Professionalität ausgewählt worden als Führungskraft, sondern wegen der Quote. So und da wird gehänselt und da wird vielleicht auch mal mehr als gehänselt, schikaniert und vielleicht wird plötzlich Leistung attackiert und sie wird als Fehlleistung angesehen.

**Sprecherin:**

Die Konflikte wurden nicht offen ausgetragen, erinnert sich Thomas Sattelberger. Es habe viele subtile Formen von Mobbing gegeben. Ihm habe viel daran gelegen, die Situationen aufzulösen. Doch nicht alle hätten zugestimmt:

**O-Ton 20 - Thomas Sattelberger:**

Das ist ja dann oft so, dass Opfer sogar sagen: Ich will das Kapitel abschließen, aber da, wo das nicht der Fall gewesen ist, sind wir diesen Fällen wirklich systematisch nachgegangen. Ich habe durchaus auch mal externe Juristen eingeschaltet, um solche Themen aufzuspüren, weil ich das Gefühl hatte, dass da sozusagen die eigenen Leute vor einer Wand des Schweigens standen.

**Sprecherin:**

Das Engagement hat sich gelohnt, findet er im Rückblick – auch wenn nicht alle Mobbingfälle aufgeklärt werden konnten:

**O-Ton 21 - Thomas Sattelberger:**

Die Tatsache, dass die Unternehmensleitung so ein Thema aufgegriffen hat (...) und Menschen spürten, dass Untersuchungsprozesse im Gang waren und sie möglicherweise mal eingeladen worden sind und mit Vorwürfen konfrontiert worden sind, führt schon dazu nicht, dass das Thema aufhört, aber dass eine Kultur ein Stück besser wird.

**Sprecherin:**

Auch heute noch macht sich Thomas Sattelberger dafür stark, dass Mobbingstrukturen in Unternehmen oder wissenschaftlichen Organisationen aufgelöst werden: ((OC Dass es Ombudsleute gibt, an die sich Betroffene wenden können. Eine anonyme Hotline, die in einem Unternehmen angerufen werden kann, so dass sich ein unabhängiges Gremium mit den Fällen beschäftigt. Viele Unternehmen hätten entsprechende Maßnahmen eingeführt, doch der Weg sei noch lang. Der FDP-Politiker wünscht sich, dass Mobbing stärker in den Fokus rückt:

**O-Ton 22 - Thomas Sattelberger:**

Für mich hat es zutiefst mit der Frage zu tun: Habe ich nicht nur eine Kultur, die den Unterschied respektiert, sondern ihn auch wertschätzt? Denn häufig sind es ja Themen, die einem an einem anderen nicht gefallen, missfallen, aufstoßen, wie auch immer. Die Amerikaner nennen das ja Diversity and Inclusion, also Respekt vor Diversität und wirklich die Akzeptanz und Aufnahme von Unterschiedlichkeit in einer Organisationskultur. Das ist für mich eine Schlüsselfrage. **ENDE OC))**

**Sprecherin:**

Von einem Anti-Mobbing-Gesetz, wie es Grüne und Linke im Jahr 2020 auf den Weg bringen wollten, hält Thomas Sattelberger wenig. Er verweist auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das vor Diskriminierung schützt und viele der auftauchenden Fälle bereits abdeckt. Ein Anti-Mobbing-Gesetz, wie es in Frankreich oder Schweden verankert ist, soll Beschäftigte besser vor Attacken im Büro schützen und Arbeitgeber in die Pflicht nehmen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Opfer von Mobbing werden.

**O-Ton 23 - Thomas Sattelberger:**

Der Ruf nach dem Gesetzgeber ist häufig Symbolpolitik, weil die wirklichen Ursachen woanders liegen. Also, das Vorhandensein von gesetzlichen Normen führt nicht automatisch dazu, dass damit im Grunde Gerechtigkeit passiert oder Wahrheit herausgefunden wird. Das ist ja ein Stückchen, eine Fiktion, der wir unterliegen.

**O-Ton 24 - Maggy Hanser:**

Es könnte vielleicht Abschreckung bringen.

**Sprecherin:**

Findet hingegen Maggy Hanser vom Mobbingtelefon Freiburg-Südbaden.

**OT 25 - Maggy Hanser:**

((OC Ich meine, dass es immer schwierig sein wird, diesen reinen Mobbingfall herauszufiltern. Es sind eben nicht immer ganz klare, deutliche, nachweisbare Geschichten, eben weil auch bestimmte Handlungen bei unterschiedlichen Menschen auch sehr unterschiedlich aufschlagen. Aber **ENDE OC**)) es würde mit Sicherheit, wenn wir das auch mal gesetzlich verankern würden, deutlich machen, mit welcher Haltung man diese Ausgrenzungskonflikte auch ansieht. Und das ist ein Stückweit Abschreckung für Leute, die das für sich als eine Option sehen, einen unliebsamen Kollegen oder irgendjemand, der sich halt vielleicht nicht so geschmeidig irgendwo einfügt, auf diese Weise loszuwerden.

*Musikakzent*

**Sprecherin:**

Doch warum kommt es zu Mobbing in Teams? Die Psychotherapeutin Julia Leithäuser sagt, dass in einem Team nie alle gleichberechtigt sind:

**O-Ton 26 - Julia Leithäuser:**

Jede Gruppe, das ist ein psychologisches Phänomen, stabilisiert sich auch darüber, dass sie sozusagen eine Außenseiterposition definiert. Und in die will ich natürlich möglichst nicht geraten.

**Sprecherin:**

Sie beobachtet verschiedene Faktoren, die Mobbing begünstigen können.

**O-Ton 27 - Julia Leithäuser:**

Also dass das eben verstärkt auftritt unter sehr hoher Arbeitsbelastung. Also wenn es viel Stress gibt in der beruflichen Situation und auch wenn es viel Verunsicherung gibt. Also wenn Firmen übernommen worden sind oder Firmen geteilt werden oder Abteilungen abgebaut werden, also alle Prozesse, die das eigene Berufsleben verunsichern, scheinen das zu begünstigen. Weil ich vermute, weil man dann einfach versucht, unbewusst irgendwie wieder so ein Halt zu finden in dieser neuen Situation oder sich vielleicht ja auch zu behaupten.

**Sprecherin:**

Neue Forschungsergebnisse zeigen, dass Mobbing zunächst sogar vermeintlich positive Effekte haben kann. So widersprüchlich das auch klingen mag. Christian Tröster ist Professor für Führung und Verhalten in Organisationen an der privaten Kühne Logistics University in Hamburg. Einer seiner Forschungsschwerpunkte ist die missbräuchliche Führung:

**O-Ton 28 - Christian Tröster:**

Und da drunter fallen alle nicht-physischen Formen oder Feindseligkeiten, die vom Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter ausgeübt werden, also hauptsächlich verbale und psychische Misshandlungen. Da kann man so Dinge drunter verstehen, wie z. B. dass die Führungskraft jemanden anschreit, Witze auf Kosten der Person macht, aber auch z.B. die den Mitarbeiter ignoriert oder vor anderen niedermachen. Das wären so typische Verhaltensweisen.

**Sprecherin:**

Oft bewirke Mobbing zunächst das Gegenteil von dem, was man erwarte. Statt die Teamleitung zu boykottieren, strengen sich viele erstmal mehr an:

**O-Ton 29 - Christian Tröster:**

Tatsächlich gibt es erste Forschung, die zeigt, dass Mitarbeiter teilweise auch wirklich diese Verhaltensweisen wahrnehmen unter dem Aspekt, das macht meine Führungskraft, um mich zu mehr Leistung zu bewegen. Und interessanterweise, wenn das passiert, zeigt die Forschung, also wenn Mitarbeiter diese Attributionen machen, dass die Mitarbeiter dann auch tatsächlich sich mehr, mehr reinhängen in ihre Arbeit.

**Sprecherin:**

Dieses Verhalten tritt besonders dann auf, wenn die Mitarbeitenden der Meinung sind, eigentlich eine gute Beziehung zu ihren Chefs zu haben, konnten Christian Tröster und sein Kollege in zwei Studien nachweisen. In einer wurden die Befragten mit einem fiktiven Fall konfrontiert. In einem weiteren Experiment haben sie Tagebuch geführt über ihre eigenen Erfahrungen am Arbeitsplatz:

**O-Ton 30 - Christian Tröster:**

Und das Interessante war, dass wir eben in beiden Studien gefunden haben, sowohl im hypothetischen Szenario, aber auch in der tatsächlichen Beobachtung, dass wenn die Führungskraft gemobbt hat und man gedacht hat oder wahrgenommen hat, dass man ansonsten eigentlich eine ganz gute Beziehung mit der Führungskraft hat, dass die Leute sich dann eher selbst die Schuld gegeben haben für das Mobbing. Naja, es muss wohl irgendetwas gegeben haben, was ich falsch gemacht habe, sich dann schuldig gefühlt haben und aus dieser Schuld heraus dann mehr Hilfsbereitschaft gegenüber der Führungskraft gezeigt haben.

*Musikakzent*

**Sprecherin:**

Es ist also ein komplexes Feld, das letztlich für alle Beteiligten Nachteile bringt. Sabine Schmidt, die Mobbing erlebt hat, sagt in der Rückschau, sie habe zu lange gebraucht, um Konsequenzen zu ziehen. Anderen Mobbingopfern rät sie:

**Zitatorin:**

So schnell wie möglich raus, vor allem, wenn man Symptome wie Schlafstörungen oder ähnliches hat. Sich krankschreiben lassen. Runterkommen und einen neuen Job suchen.

**Sprecherin:**

Der FDP-Politiker und Manager Thomas Sattelberger hält es für wichtig, dass mehr Aufklärungsarbeit stattfindet. Für ihn ist Mobbingprävention etwas, das nicht nur in der Unternehmenskultur verankert werden sollte, sondern bereits in der Schule anfängt:

**O-Ton 31 - Thomas Sattelberger:**

Denn es gibt ja irgendwo einen Nährboden. Und wenn Bildung sowas toleriert oder nicht adressiert, dann wachsen Generationen heran, für die das Thema Mobbing fast eine Normalität ist. Das heißt, im Grunde sprechen wir zutiefst auch über die Frage der Lehrerausbildung und Lehrerfortbildung in diesem Thema, denn die Mobbingkultur beginnt auf den Schulplätzen in den Schulgängen.

**Sprecherin:**

Und natürlich helfen Aufklärung und Sensibilisierung in den Firmen selbst, sagt Maggy Hanser vom Mobbingtelefon in Freiburg-Südbaden, die regelmäßig bei Unternehmen Vorträge zum Thema hält:

**O-Ton 32 - Maggy Hanser:**

Und dazu gehört natürlich die Information, die Befähigung, über Konfliktsituationen zu sprechen, Feedback zu geben, Vorgesetzte zu schulen im Umgang mit Konfliktsituationen im Betrieb. Dass es Konflikte gibt, ist ja eigentlich eine ganz normale Geschichte. Überall, ob in der Familie, ob im Beruf, ob im sonstigen Privatleben. Die Frage ist, wie gehen wir damit um.

**Sprecherin:**

Es gibt also noch viel zu tun, damit Mobbingopfer in Deutschland geschützt werden – und die Unterstützung bekommen, die sie wirklich benötigen. Damit sie sich nicht alleingelassen und hilflos fühlen, sondern darin gestärkt werden, ihre Erfahrungen zu teilen und so aktiv zu einer Arbeitswelt ohne Mobbing beitragen.

\* \* \* \* \*