

Katalog der 100+... Mobbinghandlungen (von Dr. M. Wolmerath)

1. Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen

- Sabotage: Beschädigung, Diebstahl, Manipulation von Arbeitsmitteln
- „Unterschlagung“ von Arbeitsergebnissen (z. B. Unterlagen, Dateien sind „weg“)
- Manipulation von Arbeitsergebnissen (z. B. gezielt Fehler ein-fügen)
- Erzeugen von Störungen (z. B. unsinnige Telefonate, Unterbrechungen)
- Vorenthalten und/oder Fälschen von arbeitsrelevanten Informationen
- Gezielte Unterdrückung von Informationen über Besprechungen, (End-)Terminen
- Anordnung von sinnlosen Tätigkeiten (z. B. ausgemusterte Ordner sortieren)
- Anordnung, keine Tätigkeit während der Arbeitszeit auszuüben
- Anordnung von systematisch überfordernden Tätigkeiten
- Zuweisung von Arbeiten, die der Betroffene nicht mag oder die ihm nicht „liegen“
- Zuweisung von objektiv zu viel Arbeit („Zuschütten“)
- Willkürlich auf liegengebliebener Arbeit (z. B. wegen Urlaub, Betriebsratstätigkeit) sitzen lassen
- Ungünstige Lage des Arbeitsplatzes (z. B. laut, Störungen, ungeschützt, exponiert)
- Anordnung von systematisch unterfordernden Tätigkeiten
- Anordnungen so gestalten, dass unvermeidlich Fehler gemacht werden
- Manipulierte Arbeitszuweisung (z. B. nur unbeliebteste, schlechteste, schmutzigste)
- Kappen üblicher Informationskanäle (z. B. kein Telefon, kein Fax, keine E-Mail)
- Blockade von gemeinsamer Tätigkeit („Mit dem nicht!“)
- Verweigerung von Hilfe, Unterstützung, Rat (obwohl es möglich wäre)
- Überraschendes Zurückziehen von verbindlich zugesagter Unterstützung
- Geistiger Diebstahl, Aneignung von Arbeitsergebnissen
- Beschneidung der Zuständigkeit (z. B. fachlich unberechtigt, willkürlich)
- Dienst nach Vorschrift (z. B. gezieltes Nicht-Mitdenken, gezielte Unflexibilität)
- Entscheidungen oder Kompetenzen werden permanent angezweifelt
- Anweisungen werden (offen oder verdeckt) nicht ausgeführt oder sabotiert
- Anweisungen werden wortwörtlich ausgeführt (offensichtliche Fehler einbezogen)
- Willkürlich erzeugter Zeitdruck
- Überraschungsangriffe (z. B. plötzliche Änderungen der Arbeitsaufträge, Termine)
- Ständige Entmutigung

2. Angriffe gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses

- Behaupten von Fehlverhalten (z. B. Urlaubszettel „verschwindet“)
- Fehler und negative Vorfälle werden Betroffenenem in die Schuhe geschoben
- Willkürliche Abmahnungen (d. h. die Gründe werden an den Haaren herbeigezogen)
- Willkürliche Umsetzung und/oder Versetzung (sowie Versuche dazu)
- Willkürliche Kündigung(en) (d. h. die Gründe werden „an den Haaren“ herbeigezogen)
- Manipulation der Arbeitszeiterfassung
- Strafbare Handlungen werden unterstellt (z. B. Diebesgut wird untergeschoben)
- Berufliche Qualifikation wird ständig in Frage gestellt
- Willkürliches Zurückhalten des Entgelts (z. B. Urlaubsgeld, Spesen)
- Absichtlich schlechte berufliche Beurteilung; Behauptung von Schlechtleistungen
- Betrieblich übliche Beförderungen, angestrebte Position werden blockiert
- Fort- und Weiterbildungsvorhaben werden gezielt behindert

3. Destruktive Kritik

- Demütigende, unsachliche, überzogene, gnadenlose Kritik
- Aufbauschen einzelner Vorfälle oder Fehler („Mücke zum Elefanten machen“)
- Generalisierung von Fehlern; pauschale Kritik (z. B.: „Sie machen alles falsch!“)
- Kritik von Fehlern, die durch Anweisungen des Mobbers provoziert wurden
- Ständige (harsche) Kritik
- Unterdrückung von Verbesserungsvorschlägen und -bemühungen
- Ständige Entmutigung; Ausbremsen der Motivation (z. B.: „Das schaffen Sie nie!“)

4. Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz

- Räumliche Isolation (z. B. abgelegener Arbeitsplatz)
- Unterdrückung von Meinungsäußerungen des Betroffenen (z. B. „Mund verbieten“)
- Gespräche hinter dem Rücken (z. B. Tuscheln, Tratschen, Gerüchte verbreiten)
- Anspielungen, zweideutige Bemerkungen
- Engagement des Betroffenen wird als getarnter Egoismus diffamiert
- Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden versetzt
- Mögliche Bündnispartner, Freunde des Betroffenen werden eingeschüchtert
- Ausschließen aus der Alltagskommunikation („Wie Luft behandeln“)
- Ausschließen aus informellen/geselligen Treffen („Tür-Zu-Methode“)
- Ausschließen aus üblichen gegenseitigen Freundlichkeiten im Kollegenkreis (z. B. Brötchen oder Süßigkeiten mitbringen, Kaffee kochen, Blumen gießen)
- Demonstratives Schweigen im Beisein des Betroffenen
- Ignorieren von Fragen, Gesprächswünschen, Hilfeersuchen, Kooperationsangeboten
- Demonstrativ aus dem Weg gehen, nicht an einem Tisch sitzen, in einem Raum sein

5. Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf

- Gezielte Verleumdung, Rufmord in der betrieblichen Öffentlichkeit
- Gerüchte verbreiten oder gezielt weiterleiten
- Dem Betroffenen wider besseren Wissens Böswilligkeit/Fahrlässigkeit unterstellen
- Provokation, um die emotionale Reaktion des Mobbingbetroffenen auszuschlachten
- Beleidigung und Demütigung im Beisein Dritter
- Verraten von persönlichen Informationen („Geheimnisse“ an Dritte)
- Lächerlich machen (z. B. verbal, mit Mimik, mit Gestik, durch Karikatur)
- In der betrieblichen Öffentlichkeit unglaubwürdig machen, blamieren, bloßstellen
- Gezielte negative Sonderbehandlung („nur der Mobbingbetroffene wird so behandelt“)
- Demonstrative scheinbar positive Sonderbehandlung (z. B. „Tot-Loben“)
- Psychische Erkrankung wird unterstellt
- Beschwerden durch Dritte werden erfunden (z. B. gefälschte Briefe, Anrufe, E-Mails)
- Fingierte Schreiben des oder an den Betroffenen werden öffentlich gemacht

6. Angriffe gegen das Selbstwertgefühl

- Demütigung, Erniedrigung, Blamage, Häme, Abwertung (verbal und/oder nonverbal)
- Unterdrückung durch verbale Dominanz (z. B. Anschreien)
- Ruppige Redeweise mit dem Betroffenen
- Menschliche Qualifikation („Charakter“) wird bestritten
- Unterstellung böser Absichten, Dummheit, Unehrenhaftigkeit etc.
- Verunsicherung, Kränkung, Beleidigung, Schmähung
- Gezieltes Attackieren und Ausnutzen von persönlichen Unsicherheiten
- Persönliche Schwächen werden publik gemacht
- Aufbauschen von Fehlern und Unzulänglichkeiten („Herumreiten“)
- Gezielte Ungleichbehandlung (z. B. negative Sonderrolle, Ungerechtigkeiten)
- Dauerkontrolle, übertriebene Kontrolle, berufliche Entmündigung

7. Angst, Schreck und Ekel erzeugen

- Angst und Schrecken erzeugen (z. B. Einsperren des Betroffenen, Spinnen in den Schreibtisch legen, tote Tiere im Büro ablegen, elektrischen Kurzschluss herbeiführen)
- Ekel erzeugen (z. B. Stinkbomben sowie verdorbene Lebensmittel werden im Büro versteckt)
- Einschüchtern, Bedrohen, Nötigen (z. B. Drohen mit dem Arbeitsplatzverlust, körperliche Gewaltandrohung)
- Anordnung, zum Arzt zu gehen, um die psychische Gesundheit prüfen zu lassen

8. Angriffe gegen die Privatsphäre

- (Nächtlicher) Telefonterror
- Anrufe oder Besuche zur Kontrolle
- Bedrängende Aufforderungen, aus dem Urlaub und/oder aus der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit zurück zu kommen
- Schlechtmachen des Betroffenen bei Familienangehörigen, Freunden etc.
- Familienangehörige ängstigen, angreifen, belästigen
- Sachbeschädigung an privaten oder beruflich genutzten Gegenständen, Kleidung etc.
- Zuweisung schlechter Urlaubstermine
- Kurzfristige Zurücknahme zugesagten Urlaubs oder Freizeit-ausgleichs
- Unterschlagung von Anträgen (z. B. wegen Urlaub, Bildung)
- Ständiges Abwerten privater Vorlieben, Interessen und Tätigkeiten
- Ständiges Abwerten religiöser, politischer, weltanschaulicher Überzeugungen

9. Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit

- Offene körperliche Übergriffe, Gewaltanwendung
- Als Zufall oder Missgeschick getarnte Verletzungen beifügen
- Gezielte Anordnung von gesundheitsschädlichen Tätigkeiten
- Sabotage von Sicherheitsmaßnahmen; Verschwinden lassen von Schutzmitteln
- Sexuelle Belästigung
- Heimliche Verabreichung von Medikamenten und/oder Suchtmitteln (z. B. Alkohol bei einem abstinenten Alkoholiker)
- Ungenießbarmachung oder Verunreinigung von Lebensmitteln
- Herbeiführen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen (z. B. Zugluft, Kälte, Hitze, Lautstärke, Vibration, Tabakqualm, Sprays, Stinkbomben)
- Ausnutzen von gesundheitlichen Handikaps und Krankheiten gegen Betroffene
- Betroffenen zum Suizid auffordern

10. Versagen von Hilfe

- Ignorieren von Mobbingssituation (z. B. Wegschauen, Weggehen)
- Verharmlosen, Lächerlichmachen von Beschwerden
- Vorwürfe, Schuldzuweisung gegenüber dem Betroffenen
- Dulden von Mobbingvorgängen
- Unterlassene Hilfeleistung

Definition nach Leymann

Der Begriff „Mobbing“ ist nicht in Deutschland „erfunden“ worden und beschreibt ein Phänomen, das auch in anderen Industrieländern bekannt ist, so auch in den skandinavischen Ländern. Dort hat sich Prof. Leymann, geb. 1932 in Wolfenbüttel, lebte seit 1955 in Schweden und hatte dort einige Jahre den Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft an der Universität Umeainne, mit diesem Thema in zahlreichen Studien beschäftigt. Leider ist er 1999 verstorben, er definierte Mobbing folgendermaßen:

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz, unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft während längerer Zeit mit dem Ziel und / oder dem Effekt des Ausstoßens aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und welche dieses als Diskriminierung empfindet.“

Prof. Leymann

Was genau ist nun Mobbing?

Auch das hat Prof. Leymann erfaßt. Er beschreibt **45 Handlungen**, die in 5 **Angriffsbereiche** gegliedert werden.

Mobbing - Handlungen

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen

durch Vorgesetzte werden die Möglichkeiten, sich zu äußern, eingeschränkt
durch Kollegen werden die Möglichkeiten, sich zu äußern, eingeschränkt
man wird ständig unterbrochen, Anschreien oder lautes Schimpfen
ständige Kritik am Privatleben, ständige Kritik an der Arbeit, Telefonterror
mündliche Drohungen, schriftliche Drohungen
Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
Kontaktverweigerung indirekt, durch Andeutungen und heimlich

2 .Angriffe auf die sozialen Beziehungen

man spricht nicht mehr mit der / dem Betroffenen man läßt sich nicht ansprechen
Kolleginnen und Kollegen wird verboten, die / den Betroffenen anzusprechen
Versetzung in einen weit entfernt liegenden Raum

3. Angriffe auf das soziale Ansehen

hinter dem Rücken wird schlecht gesprochen,
man verbreitet Gerüchte
man macht jemand lächerlich,
man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
man will psychiatrische Untersuchung erzwingen,
man macht sich über eine Behinderung lustig
man imitiert Stimme, Gesten, Gang mit dem Ziel, jemanden lächerlich zu machen
man greift politische oder religiöse Einstellungen an
man macht sich über das Privatleben lustig,
man macht sich über die Nationalität lustig
man zwingt jemand zu demütigenden Arbeiten,
man beurteilt Arbeitsleistung falsch oder in kränkender Weise
man stellt Entscheidungen des Betroffenen in Frage,
man ruft obszöne Schimpfworte oder entwürdigende Ausdrücke nach,

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

**man weist keine Arbeitsaufgaben zu
man nimmt die Möglichkeit weg, irgendeine Beschäftigung auszuüben
man erteilt sinnlose Aufgaben
man erteilt Aufgaben weit unter der persönlichen Qualifikation
man erteilt Aufgaben weit über der persönlichen Qualifikation
man gibt ständig neue Aufgaben
man gibt kränkende Aufgaben**

5. Angriffe auf die Gesundheit

**Zwang zu gesundheitsschädigenden Aufgaben
Androhung von Gewalt
Anwendung leichter Gewalt, Denkmittel verpassen
körperliche Mißhandlung
Verursachung von Kosten zu Lasten des Betroffenen mit Schädigungsabsicht
physischen Schaden anrichten am Arbeitsplatz oder im Heim des Betroffenen
sexuelle Handgreiflichkeiten**

entnommen aus der Broschüre Mobbing - was tun von PränetDGB - Bildungswerk e. V.

Hans Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf Telefon 0211-4301 - 122, Fax 0211-4301 - 120

Meine Mobbing - Philosophie

Es gibt viele Untersuchungen darüber, wo die Merkmale des "typischen" Mobbing-Opfers liegen, in der Selbsthilfegruppe werden wir oft gebeten, Fragebögen auszufüllen, um dem auf den Grund zu gehen. Mir ist noch kein Fragebogen untergekommen, der sich mit den Eigenschaften des "typischen" Mobbers so grundlegend befasst hätte.

Um sinnvolle Gegenmaßnahmen ergreifen zu können, sollte der Ursprung des Übels mit einiger Sicherheit erkannt werden. Ich habe mich auf die Suche nach einer Erklärung gemacht. Nichts auf der Welt geschieht ohne Grund, ohne Bedingungen. Die ganze Erde ist ein sehr gut funktionierendes System und ich fragte mich, nach welchen Regeln funktioniert Mobbing?

Die Erscheinungsformen von Mobbing sind so vielfältig wie das Leben selbst: Es gibt unzählige Blumen, Käfer, Fische, Pflanzen, Gesteinsformationen. Manche gleichen sich, und doch ist jedes einzelne Lebewesen ein Unikat. Trotzdem sind die Grundbedürfnisse die gleichen: ohne Wasser und Licht gäbe es kein Leben.

Man geht davon aus, daß es sogenannte "Mangel"-Bedürfnisse gibt:

ich empfinde Hunger, wenn mir essen fehlt, also empfinde ich einen "Mangel" an Nahrung. Ich werde zufrieden, wenn ich diesen Mangel ausgleichen kann, das heißt, wenn ich esse.

Fehlt mir die soziale Zugehörigkeit, kann ich den Mangel ausgleichen, indem ich Kontakte knüpfe.

Fehlt mir Anerkennung, kann ich Leistung erbringen und so Anerkennung gewinnen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, einen Mangel zu befriedigen, die persönliche Wertestruktur gibt den Weg dazu vor. Ich kann mir Essen stehlen, ich kann es auch legal erwerben. Ähnlich ist es mit allen Bereichen, bis hin zur Selbstverwirklichung, denn ich kann heute sogar die Doktorwürde kaufen, um dann damit meine persönlichen Vorstellungen zu realisieren.

Die erstrebenswerten Dinge wie gutes Essen, Geld und Ansehen liegen nicht einfach so am Straßenrand. Sie sind entweder käuflich, erlernbar oder vom Schicksal gegeben, die Verteilung erscheint den meisten Menschen ungerecht. Ich könnte lange Aufzählungen machen von Dingen oder Eigenschaften, die ich mir wünsche und die jemand anders hat, vielleicht sogar ohne sie so zu schätzen wie ich das tun würde. Umgekehrt habe ich eventuell, ziemlich sicher sogar, auch einige Leute in meinem Umfeld, die mich beneiden.

Wenn mir jemand was wegnehmen will, dann braucht er das entweder oder er meint, ich habe zuviel davon. Wenn er mich auch nur schlichtweg ärgern möchte, hat er wohl zu wenig Zufriedenheit und Ausgeglichenheit.

So sehe ich es auch bei Mobbing:

Jemand hat einen Mangel und glaubt
dieser würde verschwinden,
wenn ich auch einen Mangel habe.

Es ist sozusagen ein

"negativer" Ausgleich,

weil mir etwas weggenommen wird, das der Täter für sich selbst nicht gebrauchen kann, es dient nur dazu, seine Macht über mich zu demonstrieren und damit seine Stellung abzusichern oder zu verbessern.

Irgendwann wird dieser Mangel - Mensch einsehen müssen, daß sein Verhalten zwar vordergründig erfolgreich ist indem es jedes Leben um sich herum zerstören kann, letztlich bleibt er aber alleine übrig und es ist auch keiner mehr da, der ihn achtet, mit dem er reden könnte und der ihn mag.

Es ist für mich die schlimmste Erfahrung zu spüren, daß jemand mich vernichten möchte. Entsetzen lähmt die Gedanken und Gefühle. Kann ich nach dem Motto "Auge um Auge . . ." mit der Bedrohung umgehen, muß ich auch Schaden zufügen, um mein "Leben" zu retten? Dann wäre ich ja genau so ein niederträchtiger, heimtückischer Typ! Ich konnte das nicht mit meinen Werten vereinbaren und suchte deshalb nach anderen Möglichkeiten.

Der "positive" Ausgleich als Alternative:

Ich sehe, Sie haben das Bedürfnis, mir zu schaden -
kann ich etwas dafür tun, daß Sie Ihr wahres Bedürfnis erkennen?

Ich stelle mir vor, ich stünde vor dem Mobber und würde ihn das fragen, vielleicht frage ich ihn wirklich so oder ähnlich.

Du sagst mir darauf: Das kann ich nicht, dazu bin ich viel zu verletzt! Ich zeige nicht noch mehr Schwäche, noch mehr Verletzlichkeit, ich komme ihm nicht noch mehr entgegen.

Es kommt aber garnicht darauf an, was du sagst oder wie du handelst, sondern auf die Haltung, die du einnimmst.

Deine Haltung ist sichtbar !

Stell Dir mal vor, Du gehst die Straße vor Deiner Wohnung entlang mit einem Korb, indem frische Erdbeeren liegen. Ein Mann mit hochrotem Kopf kommt Dir entgegen und ruft: Diebin, Sie haben meine Erdbeeren geklaut! Wie reagierst Du?

Je nach dem, wirst Du sagen, ob ich tatsächlich die Erdbeeren geklaut habe oder ob ich sie in meinem eigenen Garten gepflückt habe. Ich gehe mal davon aus, daß Du sagst, du hättest sie aus deinem Garten. Dein Gesicht ist rot vor Empörung, Du gehst auf den Mann zu und forderst ihn auf, seinen Verdacht zurückzunehmen. Vielleicht will er noch einen Beweis, daß Deine Aussage stimmt, fragt dich nach dem Sortennamen oder etwas ähnliches. Stell dir nun vor, du hättest sie tatsächlich in einem fremden Garten gepflückt: glaubst du, du könntest genauso reagieren? Selbst wenn nur Du die Unsicherheit in Dir spürst, Du hast den Verdacht, sie wird auch vom Gegenüber gesehen.

Wenn Du bei Mobbing die Schuld bei Dir suchst, wird sie dir auch zugesprochen. Wenn Du fragst, welche Defizite andere dazu treiben, Dir zu schaden, strahlst Du Sicherheit aus.

Manchmal ist es Mobbern schon zu mühsam, die Selbstsicherheit zu brechen und sie suchen sich andere Opfer.

Manchmal ist es gerade diese Selbstsicherheit, die den Neid der Mobber herausfordert. Dann ist es wichtig, ein gutes Beispiel abzugeben: Meine Sicherheit wird nicht weniger, wenn ich anderen helfe, ebenfalls sicher zu werden.

Es ist wichtig, bei Beziehungen das Gleichgewicht zu definieren,
nicht die Höhen und Tiefen, die trennen könnten.

Aus dieser Haltung kann ich Mobbing begegnen, ohne daß es Angst macht. Der Mensch mir gegenüber kann nur das von mir sehen, was ich nach außen darstelle. Ich kann entscheiden, was ich nach außen darstelle.

Ich bin nicht verantwortlich für die Defizite anderer Menschen,

ich muß nicht therapieren, aber

ich lasse es nicht zu, daß jemand mir schadet.

Um diese Haltung nach außen zu zeigen, sind 4 Schritte notwendig:

Schädigungsabsicht erkennen und benennen

Abwehrhaltung einnehmen

Selbstschutz aktivieren

Ausgleich anstreben

Mit dieser Einstellung ist Mobbing ein Problem, das keine Eigendynamik mehr entwickeln kann und deshalb auch weniger Angst einflößend wirkt.