

Mobbing

So wehren Sie sich gegen Anfeindungen im Job

Margit Böhme

So nutzen Sie dieses Buch

Die folgenden Elemente erleichtern Ihnen die Orientierung im Buch:

Beispiele

In diesem Buch finden Sie zahlreiche Beispiele, die die geschilderten Sachverhalte veranschaulichen.

Definitionen

Hier werden Begriffe kurz und prägnant erläutert.



Die Merkkästen enthalten Empfehlungen und hilfreiche Tipps.

Auf den Punkt gebracht

Am Ende jedes Kapitels finden Sie eine kurze Zusammenfassung des behandelten Themas.



Inhalt

Vorwort	5
Das Phänomen „Mobbing“	7
Wie wird „Mobbing“ definiert?	7
Was sind typische Mobbing-Handlungen?	14
Wer ist von Mobbing betroffen?	24
Welche Ursachen hat Mobbing?	27
Analysieren Sie Ihre Situation	31
Welche Folgen kann Mobbing für den Betroffenen haben?	35
Gesundheitliche Folgen	35
Folgen im Privatleben	38
Kündigung des Gemobbtten	39
Was kann das Mobbing-Opfer tun?	51
Führen Sie ein Mobbing-Tagebuch	51
Informieren Sie Ihren Vorgesetzten bzw. Arbeitgeber	55
Beschweren Sie sich beim Betriebsrat	59
Suchen Sie eine Beratungsstelle auf	59
Lassen Sie sich von Kollegen helfen	63
Geben Sie nicht auf	65
Reagieren Sie kontrolliert	67
Beugen Sie Mobbing vor	68
Lassen Sie den Arbeitsvertrag aufheben	71
Kündigen Sie selbst	75
Mobbing und Strafrecht	77
Diese Handlungen sind strafbar	77
Wenn Sie den Mobber anzeigen wollen	80



Was kann der Arbeitgeber gegen Mobbing tun?	83
Schlichtungsverfahren einleiten	83
Mobbing-Vorsorge betreiben	84
Ermahnen und Abmahnern	88
Dem Mobbenden verhaltensbedingt kündigen	88
Den Gemobbten oder den Mobbenden versetzen	89
Diese Ansprüche hat das Mobbing-Opfer	91
Schadensersatzansprüche	91
Arbeitsverweigerung	92
Schmerzensgeld	94
Widerruf und Unterlassung	95
Ansprüche aus dem AGG	96
Was kann der Betriebsrat tun?	99
Diese Rechte hat der Betriebsrat	99
Wenn Sie Ihre Ansprüche gerichtlich durchsetzen wollen	103
Wer zahlt die Gerichts- und Anwaltskosten?	104
So entscheiden die Gerichte – einige Beispiele aus der Praxis	107
Welche Vor- und Nachteile hat ein Gerichtsprozess?	111
Wer trägt die Beweislast?	113
Diese Ausschlussfristen müssen Sie beachten	115
Welche Kosten entstehen bei einem Mobbing-Prozess?	117
Stichwortverzeichnis	125



Vorwort

Mobbing ist eine der schlimmsten Erfahrungen, die ein Arbeitnehmer machen kann. Die Auswirkungen der Schikanen und Anfeindungen bleiben nicht auf den Arbeitsplatz beschränkt: Sie reichen bis in das Privatleben hinein und oft wird der Gemobbte sogar krank. Wegen dieser schlimmen Folgen muss ein von Mobbing betroffener Arbeitnehmer unbedingt schon in einem frühen Stadium versuchen, das Mobbing zu unterbinden. Wie in vielen anderen Lebenssituationen hat ein „Aussitzen“ des Problems nur die Verschärfung des Konflikts zur Folge. Mobbing löst sich nicht von allein – Sie müssen frühzeitig etwas tun, wenn Sie nicht der Verlierer dieses Konflikts am Arbeitsplatz sein wollen.

Sie können auf unterschiedliche Weise von Mobbing-Situationen betroffen sein: Entweder sind Sie selbst Opfer oder Sie müssen zusehen, wie eine Kollegin oder ein Kollege gemobbt wird. In beiden Fällen können Sie etwas tun. Ihre Handlungsmöglichkeiten sind vielfältiger, als es auf den ersten Blick den Anschein hat. Dieser Ratgeber bietet Ihnen eine Zusammenfassung sämtlicher Rechte des von Mobbing betroffenen Arbeitnehmers. Er zeigt auch auf, wie Sie in konkreten Mobbing-Situationen angemessen und interessengerecht reagieren können. Anhand von Beispielen wird erklärt, in welchen Konfliktsituationen welche Reaktionen für Sie die besten sind.

Obwohl es in Deutschland kein Anti-Mobbing-Gesetz gibt, stellt das Arbeitsrecht dem von Mobbing betroffenen Arbeitnehmer wirkungsvolle Instrumente zur Lösung der



Konfliktsituation zur Verfügung. Anhand zahlreicher Beispielfälle lernen Sie dieses Instrumente kennen und erfahren, wie Sie sie anwenden. Nach der Lektüre dieses Ratgebers werden Sie in der Lage sein, Ihre eigene Situation korrekt einzuschätzen und richtig zu reagieren.

Auf keinen Fall sollten Sie aufgeben. Sie werden sehen: Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, sich erfolgreich zur Wehr zu setzen. Lassen Sie sich nicht unterkriegen!

Ihre Margit Böhme



Das Phänomen „Mobbing“

Mobbing gab es schon immer. Nur hatten Verhaltensweisen, die heute als „Mobbing“ bezeichnet werden, in der Vergangenheit keinen Namen. Das machte die Situation für die Betroffenen noch schwerer: Wie sollte man sich gegen etwas wehren, das noch nicht einmal benannt werden konnte? Zwar hat man früher durchaus davon gesprochen, dass ein Mitarbeiter „schikaniert“ wird. Ein Bewusstsein dafür, dass die Schikanen über die Einzelhandlungen hinaus eine Bedeutung in einem größeren Zusammenhang haben, gab es jedoch nicht. Allerdings konnte man dem Mobbing vor einigen Jahren noch eher durch einen Arbeitsplatzwechsel entgehen. Bei der heutigen Arbeitsmarktlage ist das meist nicht mehr so einfach.

Die Sensibilität gegenüber Mobbing ist in den letzten Jahren sowohl in der Öffentlichkeit als auch in den Betrieben selbst gestiegen. Es wurde sogar eine groß angelegte Studie durchgeführt, um das Phänomen „Mobbing“ systematisch zu ergründen. Man weiß heute mehr über Mobbing als noch vor einigen Jahren. Aber nicht nur das Wissen ist umfangreicher geworden. Es hat sich auch die Erkenntnis durchgesetzt, dass es viele Wege gibt, Mobbing zu beenden oder zu verhindern.

Wie wird „Mobbing“ definiert?

Es gibt keine allgemeingültige oder in einem Gesetz niedergelegte Definition von „Mobbing“. Das Problem von Definitionen liegt darin, dass sie in Grenzfällen einfach



nicht weiterhelfen. Ein eindeutiger Mobbing-Tatbestand wird als solcher ohne Weiteres erkannt. Ist eine Handlung hingegen nicht klar als Mobbing einzuordnen, hilft leider auch eine ganz ausführliche Definition nicht weiter. Dennoch wird Mobbing immer wieder wie folgt beschrieben:

Mobbing

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

Unter „Mobbing“ versteht man also persönlichkeitschädigende Handlungen, die letztlich zu psychologisch nachweisbaren Traumatisierungen des Opfers führen. Die Mobbing-Handlungen sind fortgesetzt oder aufeinander aufbauend bzw. ineinander übergehend. Sie müssen nicht eine bestimmte Zeit lang andauern, ebenso wenig ist ein vorgefasster Plan erforderlich – eine Fortsetzung des Verhaltens unter schlichter Ausnutzung der Gelegenheiten ist ausreichend. Eines oder mehrere Vorkommnisse am Arbeitsplatz können nur dann Mobbing sein, wenn sie zu dieser Definition passen.

Es wurden bereits viele Versuche unternommen, Mobbing zu definieren. Allen Definitionen ist gemeinsam, dass sie in der Praxis kaum weiterhelfen. Die rechtliche Würdigung eines als „Mobbing“ bezeichneten Sachverhalts hat nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts danach zu



erfolgen, ob arbeitsrechtliche Pflichten oder ein Recht des Arbeitnehmers verletzt wurden. Aus diesem Grund sprechen Arbeitsrechtler ungern von „Mobbing“ – sie legen den Schwerpunkt ihrer Überlegungen auf die Feststellung der Verletzung von Rechten des gemobbten Arbeitnehmers. Hierzu gehört auch die Prüfung, ob der Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht gegenüber dem gemobbten Arbeitnehmer verletzt hat.

Im Einzelfall können bereits wenige Mobbing-Handlungen ausreichen, um den Mobbing-Tatbestand zu erfüllen.

Mobbing aus Sicht der Rechtsprechung

Nach der Rechtsprechung reichen neun Mobbing-Handlungen innerhalb von 3 ½ Jahren für das Vorliegen von Mobbing nicht aus. 20 genau dokumentierte Vorfälle innerhalb von elf Monaten reichen dagegen aus.

Bei der Dokumentation von Mobbing-Handlungen muss darauf geachtet werden, dass die Schilderungen nicht pauschal sind. Sie werden in diesem Ratgeber immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, dass Sie den Mobbing-Verlauf dokumentieren.

Häufigkeit dokumentieren

Ein Mitarbeiter blickt dreimal in der Woche seinen Kollegen ohne Grund grimmig an. Oder: Der Vorgesetzte schreit den Arbeitnehmer täglich grundlos an.

Das zentrale Problem in vielen Mobbing-Fällen besteht darin, das Mobbing von rechtlich erlaubten Streitigkeiten am Arbeitsplatz zu unterscheiden.



Eine Frage der Interpretation

Ein Arbeitnehmer greift ständig nach den Kugelschreibern seines Kollegen und erhält so im Laufe der Zeit eine ansehnliche Kugelschreibersammlung. Der Kollege gelangt deshalb zu der Auffassung, dass dieses Verhalten nur Absicht sein kann und sicherlich der Anfang von weiteren Schwierigkeiten im Umgang miteinander ist. Dabei lag nur Gedankenlosigkeit vor.

Mobbing besteht immer aus mehreren Einzelakten: Die Gesamtheit von Einzeltaten ist es, die zu einer Verletzung des Persönlichkeitsrechts oder der Gesundheit des Arbeitnehmers führt – und nicht einzelne, voneinander abgrenzbare Handlungen. Dabei können die einzelnen Teilakte der als Mobbing anzusehenden Gesamthandlung jeweils für sich betrachtet rechtlich „neutral“ sein.

Systematisches Ausgrenzen

Morgens wird ein Gruß nicht erwidert. In der Pause spricht niemand mit dem Gemobbten und Versuche des Mobbing-Opfers, sich in Gespräche einzubringen, werden abgeblockt. Kommt es nur ganz vereinzelt dazu, dass ein bestimmter Arbeitnehmer beispielsweise nicht begrüßt wird, liegt noch kein Mobbing vor. Erst bei einem systematischen Ausgrenzen dieses Arbeitnehmers kann Mobbing vorliegen.

Nun stellt sich die Frage, wie viele einzelne Mobbing-Handlungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums erfolgen müssen, damit man von „Mobbing“ sprechen kann. Hier gibt es leider keine feste Regel. Eine Mobbing-Handlung



pro Woche kann in einem Fall ausreichend sein, in einem anderen Fall hingegen nicht.

Bossing

Ein Vorgesetzter zitiert jeden Mittwoch einen bestimmten Arbeitnehmer in sein Büro, um ihn wegen angeblich schlechter Arbeitsleistungen zur Aufhebung seines Arbeitsvertrags zu bewegen. Er versucht jeweils über eine Stunde lang, den Arbeitnehmer davon zu überzeugen, dass diese Lösung auch für ihn selbst das Beste sei. Zwar endet das Gespräch immer damit, dass der Arbeitnehmer dem Vorgesetzten deutlich sagt, dass er am Arbeitsverhältnis festhalten möchte. Das hindert den Vorgesetzten jedoch nicht, am nächsten Mittwoch das gleiche Gespräch zu führen. In diesem Fall liegt Mobbing in Form von Bossing vor.

Wenn Sie von Ihrem Vorgesetzten zu einem Personalgespräch gebeten werden, müssen Sie dazu erscheinen. Das gilt vor allem dann, wenn der Inhalt Ihrer Arbeit bzw. Ihre Leistung und Ihr Verhalten am Arbeitsplatz Gegenstand des Gesprächs sind. Hat dieses Gespräch allerdings ausschließlich die vom Arbeitgeber gewünschte Aufhebung Ihres Arbeitsvertrags zum Gegenstand, können Sie das Treffen verweigern.

Als Grundsatz können Sie sich merken: Je schwerer die Mobbing-Handlung wiegt, desto seltener braucht sie vorzukommen.

Mobbing muss immer eine gewisse Systematik aufweisen: Die einzelnen Handlungen müssen ein mehr oder weniger



einheitliches Bild ergeben. An dieser Systematik kann es fehlen, wenn ein Arbeitnehmer von verschiedenen Vorgesetzten, die nicht zusammenwirken, kritisiert oder schlecht beurteilt wird.

Kein System erkennbar

Ein im Vertrieb eines Unternehmens tätiger Arbeitnehmer leidet darunter, dass sein Vorgesetzter oft harsche Kritik an seiner Leistung äußert und ihn auch sonst benachteiligt. Zudem wird ihm von einem Sachbearbeiter der Buchhaltung immer wieder vorgeworfen, dass seine Kunden nie pünktlich bezahlen. Die Kunden der Kollegen hingegen hätten eine gute Zahlungsmoral. Der Arbeitnehmer fühlt sich von seinem Vorgesetzten und dem Kollegen aus der Buchhaltung gemobbt. Hier fehlt jedoch der systematische Zusammenhang der Mobbing-Handlungen. Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter der Buchhaltung haben nichts miteinander zu tun.

Dieser Beispielfall wäre anders zu beurteilen, wenn der Vorgesetzte des Arbeitnehmers und der Sachbearbeiter der Buchhaltung hinsichtlich des gemobbtten Arbeitnehmers in Kontakt stünden: wenn sie beispielsweise davon sprächen, dass dieser Arbeitnehmer „ein wenig mehr Druck braucht“, oder sich einig wären, dass man an diesem Arbeitnehmer seinen „Frust auslassen“ kann.

An der erforderlichen Systematik kann es auch dann fehlen, wenn zwischen den einzelnen Teilhandlungen lange zeitliche Zwischenräume liegen.



Handlungen nicht häufig genug

Das Landesarbeitsgericht Schleswig-Holstein hat entschieden, dass es nicht ausreicht, wenn für einen Zeitraum von 13 Monaten lediglich 17 Mobbing-Handlungen genannt werden. Die gerügten Verhaltensweisen hätten sich über einen Zeitraum von sechs Monaten mindestens wöchentlich wiederholen müssen.

Wenn Sie sich Gedanken machen, ob Ihre unerträgliche Situation am Arbeitsplatz Mobbing ist, hat also nicht nur eine bestimmte Zahl an problematischen Vorfällen vorzuliegen. Hinter diesen Vorfällen muss auch ein System stecken. Ob die Angriffe System haben, können Sie feststellen, indem Sie sie – so schwer es auch fällt – schriftlich festhalten. So erkennen Sie am besten, ob die Vorkommnisse nur eine zufällige Häufung sind oder ob systematisches Mobbing vorliegt.

Eine zufällige Häufung von problematischen Situationen kommt oft dann vor, wenn ein Unternehmen vor einer Umstrukturierung steht. Dann ist nahezu jeder Mitarbeiter verunsichert, weil niemand weiß, welche Arbeitsplätze bestehen bleiben und wie es mit dem Unternehmen weitergeht. Und gerade diese Situationen sind es, die Mobbing fördern. Mancher Arbeitnehmer versucht, sich selbst positiv in den Vordergrund zu stellen, indem er Kollegen verunsichert und schikaniert.

Typisch für das Mobbing ist allerdings, dass nur einzelne Mitarbeiter angegriffen, ausgegrenzt oder schikaniert werden. Nur selten werden mehrere Arbeitnehmer gleichzeitig gemobbt.



Ein weiteres Kennzeichen von Mobbing ist die klare Täter-Opfer-Beziehung. Kann in einer Konfliktsituation weder ein Opfer noch ein Täter festgestellt werden, so liegt kein Mobbing vor. In solchen Fällen sollte man eher von einem „schlechten Betriebsklima“ sprechen.

Mobbing liegt auch dann nicht vor, wenn innerhalb eines Unternehmens Konflikte zwischen einzelnen Abteilungen existieren. Nicht immer haben alle Abteilungen eines Unternehmens dieselben Ziele.

Unterschiedliche Ansichten

Der Controller und seine Abteilung wünschen eine genaue Dokumentation von Vorgängen im Unternehmen. Die Abteilung Verkauf hingegen wünscht Flexibilität und vor allem wenig Bürokratie. Die Notwendigkeit der Dokumentation von Vorgängen wird von den Mitarbeitern des Controllings und des Verkaufs unterschiedlich beurteilt.

Haben verschiedene Abteilungen unterschiedliche Ziele, so kann dies zu Konflikten führen, die auch die Mitarbeiter dieser Abteilungen betreffen. Setzt nun ein Arbeitnehmer die Ziele seines Arbeitsbereichs besonders zielstrebig um, so kann dies zu Beeinträchtigungen der Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Abteilungen führen. Hier liegt kein Mobbing-Sachverhalt vor, obwohl durchaus eine systematische Vorgehensweise erkannt werden könnte.

Was sind typische Mobbing-Handlungen?

Wenn Sie unsicher sind, ob die Belästigungen am Arbeitsplatz Mobbing sind, hilft Ihnen die folgende Aufzählung



typischer Mobbing-Handlungen weiter. Selbstverständlich können hier nicht alle möglichen Tatbestände abschließend beschrieben werden, da ihre Erscheinungsformen vielfältig sind und sie sich immer aus konkreten Arbeitssituationen entwickeln.

Dennoch haben Untersuchungen ergeben, dass es im Arbeitsleben typische Verhaltensweisen gibt, die Mobbing darstellen. Meist werden 45 typische Mobbing-Handlungen beschrieben, die auf Prof. Heinz Leymann zurückgehen. Es gibt auch Listen, die noch mehr beispielhafte Mobbing-Handlungen enthalten. Diese Listen vermitteln ein Gespür für mobbingrelevantes Verhalten. Je mehr dieser Verhaltensweisen Sie an Ihrem Arbeitsplatz beobachtet haben, desto wahrscheinlicher liegt ein Mobbing-Tatbestand vor.

Arbeitsorganisation und Arbeitsleistung

Der Bereich der Arbeitsorganisation und Arbeitsleistung ist besonders häufig dann betroffen, wenn Mobbing in erster Linie vom Arbeitgeber ausgeht, also Bossing vorliegt. Bossing kann durch

- ▶ Zuteilung unlösbarer oder sinnloser Aufgaben,
 - ▶ ständiges Kritisieren der Arbeitsleistung oder
 - ▶ mehrfache ungerechtfertigte Abmahnungen
- ausgeübt werden. Auch die negative Beeinflussung der Arbeitsergebnisse kann vorkommen.



Unterstellung von Nachlässigkeit

Eine Sekretärin schreibt zehn Diktate und legt diese zur Unterzeichnung vor. Der Vorgesetzte nimmt die Dokumente zur Unterzeichnung in sein Arbeitszimmer und moniert danach das Fehlen eines Diktats. Er wirft der Sekretärin vor, nur neun Diktate geschrieben zu haben.

Mobbing durch Vorgesetzte kann auch dadurch erfolgen, dass der betroffene Arbeitnehmer ständig bei seiner Arbeit gestört wird, indem

- ▶ Weisungen mehrfach abgeändert werden und der Arbeitnehmer dadurch seine Aufgabe nur verzögert beenden kann,
- ▶ der Arbeitnehmer permanent unterbrochen wird oder
- ▶ er vor Störungen wie Lärm nicht geschützt ist.

Fast immer ist Mobbing und vor allem Bossing durch gezielte Fehlinformation geprägt. Mit dem gemobbten Arbeitnehmer wird ohnehin nicht viel gesprochen, sodass auch wichtige Informationen unterbleiben. Er wird beispielsweise nicht mehr über den Inhalt und die Ergebnisse von Besprechungen informiert oder Rundschreiben o. Ä. werden nicht an ihn weitergeleitet.

Wie gesagt, ist die Zuweisung von sinnlosen und überflüssigen Tätigkeiten ebenfalls eine Ausprägung von Mobbing:

„Beschäftigungstherapie“

Ein Arbeitnehmer wird angewiesen, alte Tageszeitungen abzuheften, obwohl der Inhalt dieser Zeitungen nicht mehr benötigt wird.



Mobbing liegt auch dann vor, wenn gar keine Anweisungen gegeben werden. Dadurch soll der Arbeitnehmer seine Freude an der Arbeit verlieren. Oft ist Mobbing auch mit der Zuweisung eines anderen und weniger attraktiven Arbeitszimmers verbunden.

Auch das systematische Unterfordern ist Mobbing. In die andere Richtung zielt das bewusste Überfordern des Arbeitnehmers, indem Anweisungen gegeben werden, die dieser nicht ausführen kann. Mobbing liegt aber nur dann vor, wenn dem Vorgesetzten bzw. dem Arbeitgeber bewusst ist, dass der Arbeitnehmer mit der Aufgabe überfordert ist. Solche überfordernden Anweisungen liegen beispielsweise dann vor, wenn

- ▶ auch kein anderer Arbeitnehmer diese Aufgabe übernehmen kann, weil sie schlicht objektiv unlösbar ist,
- ▶ die Aufgabe nicht dem Ausbildungsstand des Arbeitnehmers entspricht oder
- ▶ dem Arbeitnehmer zu viele Aufgaben übertragen werden, die in der vorhandenen Zeit nicht zu schaffen sind.

Zum Mobbing durch Überfordern gehört auch, dass der betroffene Arbeitnehmer für Fehlzeiten – beispielsweise wegen Arbeitsunfähigkeit, Urlaub oder Fortbildung – keine Vertretung durch Kollegen erhält. Der Arbeitnehmer muss nach der Rückkehr an seinen Arbeitsplatz den Rückstand selbst aufarbeiten. Selbstverständlich liegt nur Mobbing vor, wenn für den konkreten Arbeitsplatz eine Vertretung notwendig ist. Wenn die Arbeit tatsächlich liegen bleiben kann, braucht für den abwesenden Arbeitnehmer keine Vertretung bestellt zu werden.



Mobbing erfolgt auch durch die Verweigerung von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit.

Arbeit ohne Schutz

Ein Arbeitnehmer an einem Häcksler wird angewiesen, den vorhandenen Schutzmechanismus zu deaktivieren, damit schneller gearbeitet werden kann.

Wird ein Arbeitnehmer auf einer höheren Hierarchiestufe gemobbt, werden ihm häufig Kompetenzen und Zuständigkeiten entzogen. Hierzu gehört auch das Anzweifeln seiner Kompetenz – auch vor dessen nachgeordneten Mitarbeitern. Diese Ausprägung von Mobbing ist für den Betroffenen besonders problematisch, da er nicht nur von einer höheren Hierarchieebene aus Mobbing-Angriffen ausgesetzt ist, sondern nach einer gewissen Zeit auch durch die nachgeordnete Hierarchiestufe Anfeindungen zu spüren bekommt. Mitarbeiter merken in der Regel sehr schnell, wenn ihr direkter Vorgesetzter das Vertrauen der Geschäftsleitung nicht mehr genießt.

Untergrabene Autorität

Ein im mittleren Management tätiger Arbeitnehmer soll von seinem Arbeitgeber zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses veranlasst werden. Da dieser Mitarbeiter eine einvernehmliche Aufhebung des Arbeitsvertrags ablehnt und keine Gründe für eine arbeitgeberseitige Kündigung vorliegen, entschließt sich der Arbeitgeber, diesen Arbeitnehmer „hinauszumobben“. Die Leistung dieses Arbeitnehmers wird vom Arbeitgeber vor nachgeordneten Mitarbeitern kritisiert, seine Anweisungen an Untergebene werden vom Arbeitgeber als „unsinnig“ bezeichnet. Hierdurch wird die



Autorität des gemobbten Arbeitnehmers untergraben und die Wahrscheinlichkeit, dass auch die nachgeordneten Mitarbeiter Mobbing-Angriffe starten, ist nicht gering.

Mobbing im Bereich der Arbeitsorganisation ist auch das absichtliche Nicht-Bearbeiten beispielsweise von Urlaubsanträgen – vor allem dann, wenn die Anträge anderer Arbeitnehmer zügig bearbeitet werden und diese ihren Urlaub wunschgemäß genehmigt bekommen. Mobbing kann auch das völlig grundlose Versagen von Fortbildungen sein, sofern Kollegen auf der gleichen Hierarchiestufe oder in derselben Abteilung Fortbildungen erhalten.

Soziale Ausgrenzung

Mobbing erfolgt oft durch soziale Ausgrenzung. Die Ausgrenzung des Mobbing-Opfers passiert schnell, da Kollegen sich vom betreffenden Mitarbeiter zurückziehen, um nicht selbst möglicherweise zum Mobbing-Opfer zu werden. Ganz typisch sind folgende Verhaltensweisen:

- ▶ systematisches Ausgrenzen des Betroffenen von Gesprächen,
- ▶ kränkende Äußerungen über das Mobbing-Opfer oder
- ▶ Kommunikationsentzug wie beispielsweise Sich-Abwenden bei Gesprächsversuchen, Verweigerung der Begrüßung.

Die soziale Ausgrenzung erfolgt aber nicht nur durch Störungen im kommunikativen Bereich. Auch von den in einem Büro oder einer Werkstatt üblichen kollegialen Gesten wird der Betroffene ausgeschlossen.



Kein Kaffee für den Mitarbeiter

In einer Abteilung ist es üblich, dass die Sekretärin um 10 Uhr jedem Mitarbeiter anbietet, vom Automaten im Empfangsbereich einen Kaffee zu besorgen. Lediglich der gemobbte Arbeitnehmer wird nicht gefragt – jedenfalls seitdem er gemobbt wird.

Die soziale Ausgrenzung des gemobbtten Arbeitnehmers ist für diesen besonders belastend. Sie geht nicht nur vom Mobbing-„Haupttäter“ aus; ausnahmslos jeder Kollege beteiligt sich daran. Ständige und ungerechtfertigte Kritik durch den Vorgesetzten mag zwar belastend sein – die unerträglichste Ausprägung von Mobbing ist jedoch die Ausgrenzung des Betroffenen, denn in diesen Situationen steht er vollkommen allein da: Kein Kollege muntert ihn auf oder hört ihm wenigstens zu. Dem Gemobbtten wird bewusst, dass er von seinen Kollegen keine Unterstützung erwarten kann. Dies ist umso schmerzlicher, als er vielleicht in der Vergangenheit zu manchen Kollegen ein gutes oder gar freundschaftliches Verhältnis hatte.

Kaum noch Kommunikation

Ein Arbeitnehmer ist seit acht Jahren im Unternehmen. Vom neuen Vorgesetzten wird zunächst lediglich seine Arbeitsleistung kritisiert. Dann verschwinden Unterlagen von seinem Schreibtisch und keiner der Kollegen will etwas bemerkt haben. Nach einiger Zeit spricht niemand mehr mit ihm und Gespräche verstummen, wenn er den Raum betritt.

