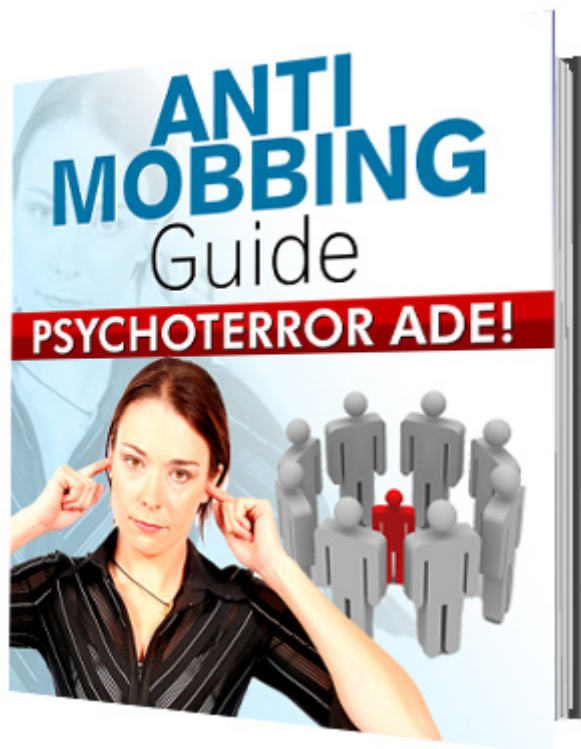


# **Anti Mobbing Guide – PSYCHOTERROR ADE!**



**Reproduktionen, Übersetzungen, Weiterverarbeitung oder  
ähnliche Handlungen zu kommerziellen Zwecken sowie Wiederverkauf  
oder sonstige Veröffentlichungen sind  
ohne die schriftliche Zustimmung des Autors nicht gestattet.**

Copyright - Jochen Krinsken

Die folgenden Informationen sind nicht von einem Psychologen, Juristen oder Wissenschaftler verfasst worden. Sie dienen lediglich dem Zwecke der Aufklärung und Bildung.

Der Inhalt versteht sich nicht als Ersatz für eine psychologische, rechtliche oder soziale Beratung, Diagnose oder Behandlung.

Als Leserin und Leser dieses eBooks, möchten wir Sie ausdrücklich darauf hinweisen, dass keine Erfolgsgarantie oder Ähnliches gewährleistet werden kann. Auch kann keinerlei Verantwortung für jegliche Art von Folgen, die Ihnen oder anderen Lesern im Zusammenhang mit dem Inhalt dieses Buches entstehen, übernommen werden. Der Leser ist für die aus diesem Buch resultierenden Ideen und Aktionen (Anwendungen) selbst verantwortlich.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	<a href="#">Seite 04</a>
Beweisführung liegt beim Opfer	<a href="#">Seite 05</a>
Eine riesige Grauzone	<a href="#">Seite 05</a>
Mobbing nicht nur auf der Arbeit	<a href="#">Seite 06</a>
Andere Auswege als Arbeitsplatzverlust?	<a href="#">Seite 06</a>
Was Mobbing genau ist	<a href="#">Seite 08</a>
Die Definition von Mobbing	<a href="#">Seite 09</a>
Gerüchte sind das Schlimmste!	<a href="#">Seite 11</a>
Wie Gerüchtemacher arbeiten	<a href="#">Seite 12</a>
Mobbing durch Intrige und Sabotage	<a href="#">Seite 13</a>
Einzeltäter sind besonders gefährlich!	<a href="#">Seite 14</a>
Psychopaten komplizieren die Situation	<a href="#">Seite 14</a>
Ursache Wirtschaftskrise?	<a href="#">Seite 15</a>
Typische Arbeitgeber-Manieren	<a href="#">Seite 16</a>
Die Mobbing-Handlungen im Einzelnen	<a href="#">Seite 18</a>
Wie arbeitet es sich mit einem Gerichtsurteil?	<a href="#">Seite 22</a>
Ursache individuelle Veranlagung?	<a href="#">Seite 22</a>
Mobbing unter Jugendlichen und Schülern	<a href="#">Seite 23</a>
Hilflosigkeit an Schulen	<a href="#">Seite 24</a>
Letzter Ausweg Internet?	<a href="#">Seite 24</a>
E-Mobbing oder Cyber-Mobbing	<a href="#">Seite 25</a>
Die Folgen von Mobbing	<a href="#">Seite 26</a>
Welches Recht habe ich gegen Mobbing?	<a href="#">Seite 28</a>
Prävention gegen Mobbing	<a href="#">Seite 29</a>
Der Nachweis von Mobbing: das Tagebuch	<a href="#">Seite 31</a>
Der dokumentierte Einzelfall	<a href="#">Seite 32</a>
Das Tages-Arbeitsprotokoll	<a href="#">Seite 33</a>
Braucht der Mobber auch Hilfe?	<a href="#">Seite 33</a>
Wie wehrt man sich gegen Mobbing?	<a href="#">Seite 34</a>
Wie Sie Mobbing wirksam gegensteuern	<a href="#">Seite 42</a>
Der ultimative Mobbing-Schnell-Check	<a href="#">Seite 48</a>
Schluss: Psychoterror war gestern!	<a href="#">Seite 50</a>

## Vorwort

Alarmierende Zahlen über Mobbing: **Jährlich** sollen rund **1,5 Millionen** Menschen in Deutschland unter **Schikanierungen am Arbeitsplatz** leiden. **Jeder vierte Selbstmord** in unserem Land wird mittlerweile **beruflichen Konflikten zugeordnet**.

Im **Gesundheits- und Sozialwesen** kommt Mobbing überdurchschnittlich **häufig** vor, gefolgt von der öffentlichen Verwaltung und dem Erziehungssektor. Erschreckend ist, dass in mehr als der Hälfte der Fälle **Vorgesetzte am Mobbing beteiligt** sein sollen. Der einmal eingespielte Mobbingprozess endet in **über 50 Prozent** der Fälle mit **Kündigung** oder **Vertragsauflösung**. Dies alles sind sehr erschreckende Zahlen. Wenn man dann noch bedenkt, dass Mobbing im öffentlichen Dienst nur das Ziel der Zerstörung von Menschen haben kann, weil Beschäftigte hier unkündbar sind, dann zeigt das die ganze Perversität von Mobbing.

Und an Schulen wird mittlerweile gemobbt, was das Zeug hält: Mobbing gehört an Deutschlands Lehranstalten mittlerweile zum Schüleralltag. Es wird auf den Schulhöfen beleidigt und geprügelt, geschubst, gekniffen und bedroht, ja regelrecht abgezockt. Rund **500.000 Schüler** in Deutschland werden **pro Woche** von ihren Mitschülern schikaniert, so eine Studie im Auftrag des Magazins Focus. Mobbing ist mittlerweile zu einem gesellschaftlichen Problem geworden.

Nur ganz wenige wehren sich erfolgreich. Gegen Mobbing gibt es zwar inzwischen wirksame, gesetzliche Mittel, doch in der Praxis steht der Gemobbte oft immer noch hilflos und allein dar. Leider finden sich bisher in der Praxis nur ganz wenige Fälle, in denen Mobbingopfer erfolgreich waren. Hier und da hört man von Gerichtsurteilen, in denen Gemobbte am Ende sogar Entschädigungen zugesprochen bekamen.

## **Beweisführung liegt beim Opfer**

Betriebe kehren Mobbingfälle gerne unter den Teppich und „regeln“ das intern, bevor es überhaupt vor Gericht geht. Denn innerbetriebliche Mobbingfälle passen nicht unbedingt gut zum Image eines Unternehmens. Es ist in der Tat auch nicht ganz einfach, Mobbing zu beweisen. Immer noch muss das Opfer die Beweisführung erheben und dafür auch ein möglichst lückenloses, stichfestes Mobbing-Tagebuch führen (dazu unten ausführlicher).

## **Eine riesige Grauzone**

Mobbing ist eine riesige Grauzone. Wann fangen Hänseleien an, und wo geht es ins Mobbing über? Oft ist es auch eine Frage, wie Mobbing definiert wird. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Not und hoher Arbeitslosenquoten „entledigt“ man sich gern unbequemer und überflüssiger Mitarbeiter – nicht selten durch Mobbing.

## **Mobbing nicht nur auf der Arbeit**

Mobbing greift zudem immer mehr um sich und beschränkt sich nicht mehr nur auf den Arbeitsplatz. Schon in der Schule spricht man von Mobbing. Auch das Mobbing in Jugendcliquen mittels Handy und Fotoveröffentlichung kommt immer mehr in Mode. Dass man hier in ganz besonderer Weise und völlig verletzend in die Intimsphäre Gemobbter eingreift, etwa wenn man Schlägereien auf dem Schulhof oder Intimes von der Schultoilette ins Internet stellt, übersehen sie Verursacher.

Dabei sind sich junge Menschen oft gar nicht bewusst, was sie damit anrichten können. Sie zählen das immer noch zu den kleinen Jugendsünden oder Kavaliersdelikten, die es aber gar nicht sind. Mobbing ist schon ganz handfest und greift stark in die Intimsphäre und Persönlichkeitsrechte jedes Einzelnen ein, der von Mobbing betroffen ist. Bei gemobbten Menschen dauert es oft Jahre, bis sie die Folgen und Verletzungen durch Mobbing überwunden haben. Ja, manchmal klappt es auch gar nicht, wenn durch Mobbing gar ein Arbeitsplatz verloren und kein Ersatz gefunden wurde.

## **Andere Auswege als Arbeitsplatzverlust?**

Man muss sich nur eins ganz klar vor Augen halten: Am Ende der Mobbingkette steht immer noch oft die Selbstaufgabe des Betroffenen, die Kündigung oder Auflösung des Arbeitsvertrages, der Ausfall wegen Krankheit, der Rückzug des Gemobbten nicht selten auch aus seinem sozialen Umfeld, das ihm bisher noch Halt gegeben hat.

Das muss aber nicht so sein. Denn heute gibt es wirksame Mittel gegen Mobbing. Und der Gesetzgeber hat eigens Bestimmungen für Opfer von Mobbing geschaffen. Dagegen kann man sich wirksam zur Wehr setzen. Dieses eBook zeigt alle Möglichkeiten auf, sich erfolgreich gegen Mobbing zu widersetzen. Mit diesem eBook haben Sie nun den Mobbing Security Guide in der Hand, und der Psychoterror hat für Sie vielleicht nun endlich ein Ende. Sie sind den richtigen Weg gegangen, indem Sie sich nun diese wirksame Waffe gegen Mobbing angeschafft haben. Viel Erfolg mit dem Anti-Mobbing-eBook!

## **Was Mobbing genau ist**

Der Begriff des Mobbing stammt aus dem Englischen und leitet sich von „mob“ = Pöbel ab. Das Mobbing ist dann zunächst einmal ein Anpöbeln. Die Engländer benennen es mit „Bullying“ deutlicher, von „to bully = einschüchtern. „Bullying“ als Begriff hat sich aber in unserem Sprachgebrauch nicht durchgesetzt.

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz prägte 1963 als erster den Begriff des Mobbing. Er bezeichnete damit Gruppenangriffe von Tieren auf einen Fressfeind oder gar auf einen Gegner, der anderen überlegen ist, dort im konkreten Fall von Gänsen auf einen Fuchs. Der schwedische Arzt Heinemann ging 1969 weiter. Er benutzte Mobbing für das Phänomen, dass Gruppen eine Person angreifen, die sich von der Norm abweichend verhält.

Erst in der heutigen Anwendung auf das Arbeitsleben bezogen wurde der Begriff durch den aus Deutschland ausgewanderten schwedischen Arzt und Psychologen Heinz Leymann. Gegen Ende der siebziger Jahre des vorigen Jahrhunderts forschte er über direkte und indirekte Angriffe in der Arbeitswelt. Veröffentlicht und zunehmend in die öffentliche Diskussion bei Gewerkschaften, Arbeitgebern und Medizinern aufgenommen wurden seine Forschungen aber erst Anfang der neunziger Jahre.



## Die Definition von Mobbing

Wie erkenne ich denn nun, ob Mobbing schon stattfindet? Mobbing im heutigen Sinne bedeutet, dass jemand fortgesetzt schikaniert, geärgert, passiv in Form von Kontaktverweigerung überwiegend gemieden oder sonst wie in seiner Würde andauernd verletzt wird. Mobbing kann auch bedeuten, dass man unterfordert wird. Man bekommt andauernd Tätigkeiten zugewiesen, die einen unterfordern oder nicht dem Ausbildungsstand entsprechen. Mobbing kann Informationsverweigerung und Ignorierung bedeuten. Das kann am Arbeitsplatz geschehen, aber auch in Organisationen, in der Schule, in Vereinen oder in Gruppen. Während man in Vereinen oder Gruppen dem Mobbing noch ausweichen kann, indem man sich selbst zurückzieht, ist es am Arbeitsplatz oder in der Schule eher nicht möglich. Man lebt hier sozusagen in Zwangsgemeinschaften und muss sich irgendwie arrangieren.

Es gibt über Mobbing **keine** allgemein anerkannte **Definition**. Aber es haben sich folgende Kriterien unter Wissenschaftlern für das Feststellen von Mobbing gebildet:

Mobbing bezieht sich nicht auf eine einzelne Handlung, sondern auf ein **Verhaltensmuster**. Die Handlungsweisen sind nicht einmalig, sondern **systematisch**. Sie **wiederholen** sich also ständig.

Als **negative Handlungen** im Mobbingverhalten lassen sich **verbale** und **nonverbale** erkennen, also entweder **Beschimpfungen** oder das **Vorenthalten von Informationen**. Solche negativen Handlungen können auch **physischer** Natur sein, etwa durch **Verprügeln** des Opfers. Sie gelten dann als aggressiv, feindselig, unethisch und destruktiv. Auch **sexuelle Belästigungen** am Arbeitsplatz können

Mobbingattacken sein. Es reicht schon die verbale sexuelle Belästigung. Aber auch die physische handgreifliche ist Mobbing.

Im Mobbingprozess herrschen **ungleiche Machtverhältnisse** vor. Die am Mobbing beteiligten Personen haben somit unterschiedliche Einflussmöglichkeiten auf die jeweilige Situation. Entweder ist jemand einem anderen **unterlegen** oder **überlegen**. Dafür ist nicht einmal ein Rangunterschied nötig. Das kann durch die **bloße Anzahl** bedingt sein: **Viele gegen einen**. Der unterlegene Kandidat ist oft eingeschüchtert, hat geringes Selbstvertrauen in sich selbst und wehrt sich kaum gegen Mobbingangriffe.

Der Mobbingprozess hat ein **Opfer**. Im Verlauf des Mobblings kristallisiert sich ein Opfer heraus. Die Machtverteilung ist ungleich. Das Opfer hat Schwierigkeiten, sich zu verteidigen.

Konflikte am Arbeitsplatz sind nichts Ungewöhnliches und wirken sich sogar positiv auf die Arbeit aus – wenn sie konstruktiv gelöst werden. **Mobbing** und damit Destruktion sowie negative Auswirkung auf die Arbeitsleistung **entsteht erst dann, wenn**

- jemand von Kollegen und/oder Vorgesetzten angefeindet, schikaniert oder diskriminiert wird. Die tägliche Kritik an der Arbeit oder am Privatleben ist ein Mittel nach dem Prinzip „Steter Tropfen höhlt den Stein“ – irgendwann wird der Kandidat schon weichgeklopft sein.
- eine klare Täter-Opfer-Beziehung vorliegt: Selbst abwertende Blicke können dazu gehören. Oder ein völliges Nichtbeachten des Opfers.
- feindselige Handlungen über mehrere Monate und länger systematisch und häufig passieren wie das Verbreiten von

Gerüchten, das Zuweisen unsinniger Tätigkeiten oder die Herabwürdigung der Arbeitsleistung, die Ausgrenzung aus dem Kollegenkreis bis hin zu direkten Drohungen

- es keinen rechtlich zulässigen Grund für die Handlungen gibt und trotzdem jemand zum Beispiel zur Aufgabe seines Arbeitsplatzes gezwungen werden soll.

Mobbing schädigt letztendlich das berufliche und soziale Ansehen des Opfers, schränkt seine Kommunikationsmöglichkeiten ein und verschlechtert ganz allgemein die Arbeitsbedingungen. Dabei nutzen Vorgesetzte oft ihre Möglichkeiten aus, indem sie Zuständigkeiten entziehen, die Arbeitsleistung des Opfers systematisch abwerten, sinnlose und unterfordernde Arbeitsaufträge erteilen und die Person generell meiden. Ziel ist immer, den Gemobbten psychisch fertig zu machen und in die Eigenkündigung zu treiben.

## **Gerüchte sind das Schlimmste!**

Ein sehr probates Mittel im Mobbingprozess ist das Gerücht. Man verbreitet über das Opfer Gerüchte, die sich im Umfeld des Opfers ausdehnen. Das Opfer selbst kann sich oft dagegen nicht wehren, weil es nicht weiß, woher die Gerüchte genau kommen und was sie beinhalten. Gerüchte entwickeln ja auch immer eine gewisse Eigendynamik. Jeder tut noch etwas hinzu, und am Ende steht eine ganz andere, erbärmliche Geschichte. Das Perfide an Gerüchten ist, dass die Verursacher in den seltensten Fällen gegenüber gestellt und zur Verantwortung gezogen werden können.

## Wie Gerüchtemacher arbeiten

Gerüchtemacher nutzen auch ganz bewusst solche Situationen aus, von denen sie sicher sein können, dass die betreffenden Personen nie persönlich zusammen kommen, also insofern auch nie die Gefahr der Überprüfbarkeit besteht. Beispiel: Der Abteilungsleiter zeichnet gegenüber dem Firmeninhaber ein ganz schlechtes Bild über einen seiner Mitarbeiter, der demnächst zur Beförderung ansteht. Der Abteilungsleiter weiß ganz genau, dass der Mitarbeiter nie mit dem Firmeninhaber zusammen kommt. Also kann er dementsprechend über den Mitarbeiter Unwahrheiten verbreiten und ihn so schlecht machen, dass er nicht befördert wird. Und der Mitarbeiter wird nie erfahren, warum er nicht befördert wurde. Das ist das alte Prinzip: „Wo drei sich treffen, herrscht keine Verschwiegenheit mehr!“ Denn wenn zwei ein Geheimnis haben, ist das kontrollierbar. Sobald aber ein dritter hinzukommt, ist es eben nicht mehr kontrollierbar. Jeder kann es auf den anderen schieben. Ähnlich läuft ja auch das juristische Prinzip der Verleumdung. Sie findet dann statt, sobald Öffentlichkeit hergestellt ist. Und die ist gegeben, sobald mehr als zwei Personen zusammen sind und von der Verleumdung erfahren. Also ab drei Personen herrscht Öffentlichkeit. Die öffentliche Herabwürdigung einer Person kann demnach nie unter zwei Leuten stattfinden. Da gehört immer noch eine dritte Person hinzu.

Bei der offenen Schikane weiß das Opfer zumindest, was passiert. Hiergegen kann es sich zur Not mit allen Mitteln wehren. Beim Gerücht hingegen ist sogar die Chance vertan, dagegen anzugehen. Gerüchte sind nicht greifbar, aber sie haben eine fatale Wirkung. Im Mobbingprozess sind sie eine ganz spitze Waffe, die gerne eingesetzt wird.

## **Mobbing durch Intrige und Sabotage**

Ganz wirksame Methoden im Mobbing-Prozess sind die Mittel der Intrige und Sabotage. Intrige liegt eng beisammen mit Gerücht. Intrigen werden genauso hinterrücks platziert wie Gerüchte. „Der Mitarbeiter soll schwul sein“ heißt es dann plötzlich, und schon wird über ihn hergezogen, werden Witze gerissen oder wird er morgens komisch affektiert begrüßt, ohne zu wissen, was los ist. Oder noch anders: „Der Mitarbeiter sollen klauen!“ – und schon werden alle möglichen verschwundenen Artikel im Betrieb mit ihm in Zusammenhang gebracht. Man kann die Intrige jetzt noch unendlich weiter spinnen, etwa „Der prügelt seine Frau“ oder „Der steht auf Kinder“ oder „Sie ist eine Nutte“ und so weiter. Oft wundert sich der Betroffene, warum man ihn plötzlich meidet oder ihm komisch begegnet. Doch wehren kann er sich dagegen kaum.

Probat im Mobbingprozess ist auch das Mittel der Arbeitssabotage. Man liefert erstklassige Arbeit ab, und im Betrieb kommt nur Schrott an. Warum? Weil ein „netter“ Kollege dazwischen gefunkt hat und das tadellose Ergebnis zerstört hat. Das fängt bei der Putzfrau an und hört beim Wissenschaftler auf. Die Putzfrau hat ordentlich gereinigt, und eine Kollegin streut hinterher Sand auf die Treppe. Man beschwert sich, und schon hat die Putzfrau buchstäblich „Dreck am Stecken“. Der Wissenschaftler liefert einen einwandfreien Bericht ab und ein neidischer Kollege verschafft sich Zugang zu seinem Computer und verändert ein paar Zahlen, und schon ist das Ergebnis „voll daneben“. So ist es mal einem Tageszeitungsreporter passiert, der über eine Gerichtsverhandlung sauber berichtete. Doch am nächsten Tag saß der Journalist völlig blamiert da, weil ein neidischer Kollege eine Zahl verändert hatte: „Die 1889 geschlossene Ehe stand von Anfang an unter einem ungünstigen Stern!“ Na klar, wenn sie schon über 120 Jahre lang verheiratet sind! Was meinen Sie, wie blamiert der Mann

nun dastand. Zahlreiche Anrufer beschwerten sich beim Blatt. Der Journalist musste kübelweise Spott über sich ergehen lassen. So sabotiert man die Arbeit von Kollegen und mobbt sie womöglich aus dem Betrieb.

## **Einzeltäter sind besonders gefährlich!**

Noch schlimmer aber sind solche Mobbing-Handlungen, die jemand allein ohne Zeugen verursacht, etwa wenn er dem Opfer einen Strick in die Schreibtischschublade legt oder pornografische Bilder einem Arbeitsauftrag beilegt. Man glaubt gar nicht, wie erfinderisch und kreativ Kollegen plötzlich werden können, wenn es darum geht, einen Mitarbeiter zu schikanieren oder gar fertig zu machen. Das geht bis dahin, ihm Nachrichten über den Tod seiner Frau oder Kinder zukommen zu lassen, ihm obszöne Post zuzuschicken. Auf diesem Weg bekam eine pralle Blondine ins Büro ein Päckchen mit einem Massagestab. Auch das ist Mobbing!

## **Psychopaten komplizieren die Situation noch**

Besonders gefährlich sind psychisch gestörte Einzeltäter. Sie handeln aus purer Lust an der Freude, ja sie ergötzen sich daran, andere leiden oder erschreckt zu sehen. Sie sind unberechenbar und insofern auch kaum greifbar. Oft hilft hier nur Kommissar Zufall, etwa wenn sie mit der Zeit leichtsinnig werden und dann irgendwann mal einen Fehler machen und auffallen. Wenn das Arbeitsklima durch solche Einzel-Mobber so unerträglich wird, dass die Arbeitsleistung ganzer Abteilungen darunter leidet, hilft oft nur die Falle. Man muss solchen Tätern ganz bewusst eine Falle stellen, in die sie dann irgendwann

hineintappen. Aus amerikanischen Filmen kennen wir solche Szenen, in denen Mitarbeiter heimlich gefilmt wurden, etwa wenn sie Kollegen Pornografisches in die Schublade legten. Hierzulande sind Kameras an Arbeitsplätzen nur unter sehr strengen Auflagen erlaubt. Der Betriebsrat muss zugestimmt haben oder ein Richter muss es zuvor genehmigt haben. Es kommt immer auf die individuelle Situation an. Manchmal reichen auch die offenen Augen und Ohren der Kollegen, um solche Psychopaten zu überführen.

## **Ursache Wirtschaftskrise?**

In Zeiten wirtschaftlicher Krisen geht immer die Angst um den Arbeitsplatz mit um. Man darf sich nicht so viele Fehlzeiten erlauben, also nicht zu oft krankfeiern. Aber auch der Arbeitsdruck verschärft sich. Weniger Beschäftigte müssen mehr leisten. Das Arbeitspensum für den Einzelnen wird größer. Die Gefahr von Fehlern bei der Arbeit nimmt zu, Druck baut sich auf. Angst greift um sich. Jeder muss nun neben seiner stressigen Arbeit auch noch um den Erhalt seines Arbeitsplatzes kämpfen. Nach der Devise „Angriff ist die beste Verteidigung“ greifen viele dann ausgerechnet zur Mobbing-Keule. Man mobbt den anderen schnell raus, um sich selbst zu behaupten. Oder aber Betriebe selbst mobben, um die Mannschaft auf diese Weise zu verkleinern. Manchmal geschieht das sogar ganz offen. „Wir brauchen Euch nicht mehr. Seht zu, wo Ihr bleibt“, heißt es dann einfach. Abteilungen werden zusammengelegt. Auf der Betriebsversammlung heißt es dann ganz offen: „Wir haben zu viel Personal. Wir können auf Euch verzichten!“ Insbesondere im öffentlichen Dienst mit Arbeitsplatzgarantie ist Mobbing inzwischen ein beliebtes Mittel.

Weil man Mitarbeiter anders nicht loswerden kann, wird ihnen öffentlich die Unbrauchbarkeit attestiert. „Ihr könnt freiwillig gehen oder den ganzen Tag in der Ecke Däumchen drehen! Wir haben nichts mehr für Euch zu tun“ Was ist schlimmer im Arbeitsleben als nicht mehr gebraucht zu werden? Das ist die offene Form von Mobbing. Viele werden darüber krank – ein Leben lang. Oft bleibt ihnen nur der Weg einer Kündigung, um wieder Selbstvertrauen neu aufzubauen und Erfüllung in einem anderen Beruf zu finden. Aber auch hier hat der Gesetzgeber Regeln festgelegt. Selbst wenn im öffentlichen Dienst Bereiche zusammen gelegt werden, kann der Arbeitgeber nicht einfach für sich entscheiden, dass Abteilung A bleibt und Abteilung B komplett überflüssig geworden ist. Da muss schon sauber ausgewählt werden nach Erfahrung, Ausbildung, Betriebszugehörigkeit und sozialen Kriterien wie Familie und Kindern. Willkür ist verboten, zur Not durch Gerichtsentscheid.

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass Mobbing in Zeiten der Rezession zunimmt und bei wachsender Konjunktur wieder abnimmt. Insofern ist Mobbing auch ein Konjunkturbarometer. Mobbing kann somit auch als eine Waffe im innerbetrieblichen Kampf um knappe Ressourcen gesehen werden.

## **Typische Arbeitgeber-Manieren**

Wenn Arbeitgeber mobben, um Mitarbeiter loszuwerden, dann fangen sie bei den Zigarettenpausen an. Zunächst einmal wird kein Raucherraum mehr zur Verfügung gestellt. Dann werden plötzlich Minuten mit der Stoppuhr gezählt, oder die rauchenden Mitarbeiter müssen gar für jeden Lungenzug ihre Stechuhr bedienen. Dann unterbindet die Firma Privatgespräch. Auf einmal durchforstet der



Betrieb das Internet nach privater Nutzung – entweder dadurch, dass ständig ein Vorgesetzter hinter einem steht oder durch Spy-Software (heimliche Kontrolle – Spy = Spion - über einen Server). Als Vorstufe dazu lässt die Firma jeden Mitarbeiter ein Papier unterschreiben, dass private Internetnutzung eine Kündigung zur Folge hat. Genau passiert es bei Telefongesprächen. Als nächstes folgen Versetzungen an ungeliebte Arbeitsplätze oder weit außerhalb mit längerer Anfahrt, die natürlich nicht erstattet wird. Dann lehnt der Arbeitgeber plötzlich Urlaubsgesuche ab oder erlaubt nur noch einwöchige Urlaube. Bei Krankheit wird öfter mal kontrolliert, entweder direkt an der Haustür oder durch Telefonanrufe. Firmeneigene Vergünstigungen wie verbilligtes Mittagessen fallen flach. Pausen werden strenger kontrolliert wie auch die Arbeitszeit. Häufiger folgt nun das Mitarbeitergespräch, das aber keinesfalls mehr der Weiterbildung und Weiterentwicklung des Mitarbeiters dient, sondern nur noch Kritik an der eigenen Arbeitsleistung zur Folge hat. Mitarbeiter werden vor versammelter Mannschaft gemäßregelt. Am Schwarzen Brett erscheinen plötzlich Leistungsstatistiken oder werden die Mitarbeiter des Monats gekürt. In Verkaufsabteilungen findet man plötzlich die persönlichen Umsatzzahlen der einzelnen Mitarbeiter als tägliches oder wöchentliches Spiegelbild der Arbeitsleistung. Der mittelalterliche Pranger wird also wieder eingeführt. Das alles und vieles mehr sind die Mobbingmethoden der Betriebe, gegen die man sich aber wehren kann – entweder beim Betriebsrat oder beim Gewerkschaftsobmann oder direkt bei der Betriebsleitung durch Widerspruch und Androhung, das Arbeitsgericht anzurufen. Gegen alles kann man sich nicht wehren. Manches bleibt der Organisationshoheit des Betriebes frei überlassen.

Aber man darf ja auch anonym in Foren dazu mal ein paar Diskussionsbeiträge ablassen oder neue Blogs zu der „tollen Firma“ eröffnen. Das bleibt sicher auch nicht Ihrem Chef verborgen. Vielleicht sieht es sogar die örtliche Zeitung und berichtet darüber. Immer, wenn

spezielle Mobbingmethoden öffentlich gemacht werden, schrecken die Betriebe auf. So kann man sie in ihre Schranken weisen.

## Die Mobbing-Handlungen im Einzelnen

### Die Tricks und Kniffe der Mobber

Mobbing ist nicht gleich Mobbing. Da gibt es schon feine Unterschiede, und das Spektrum des Handlungskatalogs ist groß. Ein beliebtes Mittel von Vorgesetzten ist es, dem gemobbten Mitarbeiter einen minutenlangen Dialog zu halten, um dann das Gespräch schnell mit dem Argument zu beenden, man habe einen dringenden Termin. So **schneidet man** dem Mitarbeiter die **Möglichkeit ab, sich zu äußern**. Oder aber, man nutzt als Vorgesetzter seine Machtposition aus und **unterbricht** den Mitarbeiter **ständig**. Auch Kollegen schneiden einem plötzlich die Möglichkeit ab, sich mitzuteilen, indem man sich abwendet oder **unterbricht, laut wird** oder gar **beschimpft** und unsachlich wird. Es mündet dann schließlich in eine ständige **Kritik an der Arbeit** und sogar am **Privatleben**. Varianten können auch der **Telefonterror** sein oder gar **mündliche Drohungen** unter vier Augen. Dagegen sind schriftliche Drohungen wegen der späteren Beweiskraft eher selten. Abwertende Gesten oder Blicke sind weitere Formen der Kontaktverweigerung bis hin zu Andeutungen, ohne etwas direkt auszusprechen.

Als nächstes erfolgt der direkte **Angriff auf die sozialen Beziehungen**. Es fängt damit an, dass man **nicht** mehr mit dem Betroffenen **redet**. Jedes Mal, wenn das Opfer einen versucht anzusprechen, **weicht** man sofort **aus** und wendet sich ab. Der Vorgesetzte greift zum Mittel der **Kontakt-Isolierung**, indem er den Gemobbten in einen **anderen Raum** weitab von den übrigen Kollegen

**versetzt.** Man wird wie Luft behandelt, den Kollegen wird verboten, mit dem Opfer zu sprechen. Man hüllt das dann in die Anweisung: „Reduzieren Sie bitte die Privatgespräche!“

Als nächstes folgt ein **Angriff auf das soziale Ansehen.** Man verbreitet **Gerüchte** oder **redet schlecht** hinter dem Rücken des Opfers. Dabei macht man den Gemobbten schnell **lächerlich.** Man **verdächtigt** jemanden, er sei **psychisch krank** und will ihn so zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen. Das Opfer ist zudem noch **behindert,** die Kollegen **machen sich** darüber **lustig** oder äffen es nach. Man imitiert den Gang, die Stimme oder die Gesten, um jemanden der **Lächerlichkeit preiszugeben. Politische oder religiöse** Einstellungen des Opfers werden angegriffen. Das **Privatleben** wird durch den Kakao gezogen. Die **Nationalität** des Gemobbten ist nun Zielscheibe der Lächerlichkeit im Betrieb. Das Opfer soll plötzlich **Arbeiten** erledigen, die es **erniedrigen,** etwa wenn der Diplomingenieur Akten ablegen soll. Der **Arbeitseinsatz** wird **falsch bewertet** und herabgewürdigt. **Entscheidungen** des Mitarbeiters werden **angezweifelt,** man ruft ihm **obszöne Schimpfworte** hinterher oder entwürdigt ihn mit anderen abfälligen Bemerkungen. Es folgen **sexuelle Annäherungen** oder verbale **sexuelle Angebote.**

In der nächsten Stufe folgen der **Angriff auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation.** Der Mitarbeiter bekommt **keine Aufträge** mehr, man lässt ihn quasi am ausgestreckten Arm verhungern. Man beraubt ihn auch der Möglichkeit, noch selbst initiativ zu werden und sich eigene Betätigungsfelder zu suchen. Oder man gibt ihm einfach **sinnlose Aufgaben** – quasi **für den Papierkorb.** Man lässt einen Redakteur zum Beispiel in der Redaktion Artikel schreiben, die nie veröffentlicht werden. Und ständig erhält er neue Aufträge, und kein Beitrag wird je publiziert. Entweder bekommt der Gemobbte

Aufgaben, die ihn absolut **unterfordern** oder klar **überfordern**. In beiden Fällen kann man beliebig vorführen und demoralisieren.

Ein beliebtes Mittel im Mobbingprozess ist die **willkürliche Versetzung** an einen anderen Arbeitsplatz, manchmal auch noch **ohne Vorankündigung**. Der Mitarbeiter kommt aus dem Urlaub zurück oder wird nach überstandener Krankheit damit konfrontiert, dass man einen neuen Arbeitsplatz für ihn bestimmt habe. Gerne wählt man spontane **Überraschungssituationen**, etwa wenn zwei Betriebsangehörige dem Mitarbeiter, der alleine erscheint, dann also quasi unter Zeugen blumenreich die neue Arbeitsstelle schmackhaft macht. Dann heißt es unter Umständen in dem Gespräch noch sarkastisch: „Wir haben uns um Ihre Gesundheit Sorgen gemacht. Deshalb wollen wir Sie als Betrieb schützen. Das ist unsere Pflicht!“ So **unverschämt** kann nur ein mobbender Betrieb arbeiten. Später, im eventuellen Arbeitsgerichtsprozess, tritt die Arbeitgeberseite dann immer zu Zweit auf und hat den Zeugen gleich mit dabei. Der Arbeitnehmer steht dann alleine da. Die **Problematik** ist ja die, dass man auf alle **Überraschungen nie vorbereitet** sein kann. Die Arbeitgeberseite ist immer im Vorteil, weil sie das **Heft des Handelns** in der Hand behält und bestimmt, wann was wie getan wird. Aber als Arbeitnehmer hat man dennoch eine **Chance**. Selbst in solchen Situationen, die einen förmlich übertölpeln, muss nicht alles in Stein gemeißelt bleiben. Selbst danach darf man es sich noch einmal **anders überlegen**. Man geht zur Betriebsleitung und sagt, dass man doch sehr überraschend mit dem neuen Arbeitsplatz konfrontiert worden sei. Man habe nun eine Nacht darüber geschlafen und sei zu einer **anderen Meinung** als der quasi erzwungenen Zustimmung gekommen. Man wolle den neuen Arbeitsplatz nicht und bitte um ein Gespräch zusammen mit einem Vertreter des Betriebsrates oder Gewerkschaftssekretärs oder Arbeitsrechtlers. Man lehne rundum das Angebot des Betriebes ab. Gute Karten hat man, wenn man auf

Schwerbehinderung oder gesundheitliche Probleme beziehungsweise gerade stattgefundener Gesundheit hinweisen kann. So könnte man auch später jedem Sozial-/Arbeitsrichter klarmachen, warum man die **Offerte der Firma ausschlägt**.

Wenn Mobbing im Betrieb schon bekannt ist, sollte man auch auf solche Situationen **vorbereitet** sein. Sobald das Gespräch dann auf Arbeitsplatzwechsel, Abmahnung oder Kündigung kommt, sagen Sie sofort **Stopp**. „Dieses Gespräch möchte ich gern unter **Zeugen** führen. Ich bitte um die Hinzuziehung eines Betriebsratsmitgliedes oder einer Person meines Vertrauens.“ So signalisieren Sie, dass Sie sich nicht über den Tisch ziehen lassen wollen, sondern fachmännischen Rat und Zeugen hinzuziehen möchten. Das Gespräch fällt dann garantiert anders aus. Im Übrigen arbeiten Betriebe so oder ähnlich auch mit Abmahnungen oder Kündigungen in der Form des Überraschungs-Coups.

In der weiteren Stufe des Mobblings folgt der **Angriff auf die Gesundheit**. Dem Mitarbeiter wird **körperliche Gewalt angedroht**. **Leichte Gewalt**, etwa das **Schubsen** gegen eine Wand oder das vermeintlich unbeabsichtigte **Anrennpeln** folgen als „Denkzettel“. Der Mitarbeiter wird gezwungen, **gesundheitsschädliche Arbeiten** wie die Ablage unter dem Asbestdach vorzunehmen oder den Toner aus dem Drucker auszuwechseln vorzunehmen. Eine **körperliche Misshandlung** kann vorliegen, wenn der Mitarbeiter gezwungen wird, über längere Zeit im eiskalten Keller die Aktenablage zu bedienen oder bei Regen Botengänge zu erledigen. Kosten für den Betroffenen werden verursacht, um ihm zu schaden, etwa indem man ihn an einen weit entfernten Einsatzort versetzt. Die **längere Anfahrt** und die damit verbundenen **Kosten** gehen zu Lasten des Mitarbeiters. Man **beschädigt das Auto** des Mitarbeiters auf dem Firmenparkplatz,

zersticht einen Reifen oder zerkratzt den Lack. **Sexuelle Handgreiflichkeiten**, etwa im Aufzug ohne Zeugen, nehmen zu.

## **Wie arbeitet es sich mit einem Gerichtsurteil?**

Aber es lässt sich halt leicht Gerichtsentscheide herbeiführen. Aushalten muss es dann der Betroffene. Nicht selten ist es passiert, dass ein zuvor durch Gerichtsentscheid wieder eingesetzter Arbeitnehmer zu einem späteren Zeitpunkt dann doch noch aus dem Betrieb gekündigt wurde. Dann hatte man sich an dem Gerichtsurteil orientiert und durch Mobbing eventuell noch unterstützt den Mitarbeiter im zweiten Anlauf aus dem Betrieb bekommen. Die meisten Arbeitsgerichtsverfahren münden sowieso in einen Vergleich. Stehen sich zwei Parteien erst einmal vor Gericht gegenüber, ist meistens schon das Tischtuch zerschnitten und keine Basis mehr für eine weiterhin vertrauensvolle Zusammenarbeit vorhanden.

## **Ursache individuelle Veranlagung?**

Mobbing kann aber auch in einer individuellen persönlichen Veranlagung begründet sein. Man wirkt arrogant auf andere oder liebt ein extravagantes Outfit. Man kann es gut mit dem Chef oder ist ein ständiger Besserwisser. Man ist intelligent und den anderen haushoch überlegen. All das können Gründe sein, die andere zum Mobbing provozieren. Man muss sich deshalb als Gemobbter auch immer fragen: „Was habe oder mache ich, was andere dazu animiert, mich zu mobben?“ Anzeichen von Mobbing sollten deshalb auch immer dazu führen, sich selbst zu überprüfen. Zur Not kann man auch eine gute Freundin oder einen guten Freund zu Rate ziehen. Manchmal reicht es

schon, sich ein wenig selbst im Betrieb zurückzunehmen. Dann hört das Mobbing vielleicht schon auf. Insofern kann Mobbing auch als Abwehrhaltung anderer verstanden werden gegen die eigene Arroganz oder gegen eigenes Fehlverhalten.

## **Mobbing unter Jugendlichen und Schülern**

Mobbing unter Schülern und Jugendlichen greift immer mehr um sich, seitdem fast jeder Schüler ein Handy besitzt. Bekannt wurden solche Handlungen, als Gewaltvideos im Internet erschienen oder intime Aufnahmen aus Schüler-Toiletten. Junge Menschen machen sich vielfach einen Spaß daraus, über das Geschlechtsteil eines Mitschülers im Internet – dann auch noch per Foto oder Video – öffentlich herzuziehen. Die Betroffenen waren oft für ihr Leben lang gezeichnet und trauten sich nicht mehr in die Schule zurück. Teils zogen sie sich völlig aus dem Leben zurück oder mussten gar in eine andere Stadt umziehen, weil sie die öffentliche Schmach nicht mehr ertrugen. In Mode kam es auch, brutale Prügelszenen auf Handykameras aufzunehmen und ins Netz zu stellen. Ganz übel waren solche öffentlichen Bloßstellungen, als es darum ging, Angriffe auf Lehrer aufzuzeichnen und zu veröffentlichen. Lehrer wurden öffentlich gedemütigt und konnten danach an der Schule nicht mehr unterrichten. Mobbing übernahm dann in solchen Fällen die Funktion eines Berufsverbots.

## **Hilflosigkeit an Schulen**

Gemobbte Schüler sind oft hilflos. Denn sie bekommen wenig Hilfe von ihren Schulen. Teils ist es die eigene Hilflosigkeit im Umgang mit dem Thema „Mobbing“. Aber Schule zeigt heutzutage auch wenig Interesse, sich in Konflikte unter Schülern als Richter oder gar nur Moderator einzumischen. Was machen also Schüler, die an ihrer Schule gemobbt werden? Vertrauenslehrer, Klassenlehrer, Schulleiter, Elternvertreter?

Es bleiben wenige Möglichkeiten, dem Psychoterror zu entgehen. Oft schwänzen gemobbte Schüler einfach den Unterricht oder wechseln die Schule. Viele Verursacher von Internet-Mobbing sind sich nicht bewusst, dass Fotos und Videos nur schwer wieder zu löschen sind. Da hilft dann auch mitunter der Schulwechsel nicht, wenn einen die öffentlich gemachten Bilder weiter verfolgen.

## **Letzter Ausweg Internet?**

Das ganze Dilemma, in dem sich gemobbte Jugendliche befinden, wird deutlich, wenn man sogar von Selbstmordfällen hört. Oft finden Jugendliche nur ihre letzte Hilfe im Internet. Dort gibt es Selbsthilfegruppen und Organisationen, die Mobbingopfern beistehen. Sie geben Rat, wie man sich am besten verhält oder auch gegen Psychoterror wehrt. Zahlreiche Internetadressen geben Tipps oder verweisen auf weitergehende Hilfen. Man kann auch mit „Net-Doktoren“ interaktiv kommunizieren und seine speziellen Probleme eingeben. Foren und Blogs eröffnen Sichtweisen anderer Betroffener. Aus unterschiedlichen Erfahrungen kann man für seine eigene Situation lernen. Das Internet ist manchmal der einzige Ausweg aus der Mobbing-Krise. Es ist immer gut, die Erfahrungen anderer mit anzuhören. Manchmal gibt es vergleichbare Erlebnisse, die durchaus



Anwendung auf das eigene Problem finden können. So eröffnen sich manchmal Perspektiven aus der Mobbingfalle, und plötzlich ist das Problem gar nicht mehr so unlösbar, wie es anfangs ausgesehen hat.

## **E-Mobbing oder Cyber-Mobbing**

Mobbing kann auch im Internet oder über das Internet stattfinden wie auch übers Handy. Man spricht dann vom so genannten „E-Mobbing“, dem elektronischen oder Cyber-Mobbing. Entweder schickt man dem Betroffenen anonyme Drohmails oder belästigt ihn (selten) auch ganz offen mit Mails und SMS. Cyber-Mobbing ist ganz besonders unter Jugendlichen verbreitet. Dabei werden entwürdigende Fotos oder Videos ins Internet gestellt oder von Handy zu Handy geschickt. Schüler machen sich einen Scherz daraus, jemanden auf der Toilette mit der Handykamera zu fotografieren und den Betreffenden dann mit entblößtem Geschlechtsteil vor aller Welt zu blamieren. Was als Scherz gedacht war, entpuppt sich als üble Herabwürdigung. Noch schlimmer sind solche Beiträge, in denen falsche Profile im Internet angelegt werden. So ist jemand in einem einschlägigen Chat von einem anderen als Schwuler dargestellt worden. Die Schmach in der Nachbarschaft und an der ganzen Schule, war für den falsch Geouteten enorm. Es ist heute so einfach, im Internet ein falsches Profil anzulegen. Wenn man dann noch dazu seine Taten in einem Internetcafe anzettelt, verwischt sich die Spur zum Übeltäter. Beliebt sind auch Prügelvideos, die von Handy zu Handy gereicht werden. Schnell verbreiten sich solche erniedrigenden Bilder. Der Geschädigte wird in seiner Würde und in seinem Ansehen verletzt. Oft kann er sich in seinem Umfeld nicht mehr blicken lassen. So mobbt man Menschen bewusst aus einer bestimmten Umgebung, Gemeinschaft, Schule oder Verein.

## Die Folgen von Mobbing

Mobbing ist häufig mit körperlichen und seelischen Beschwerden verbunden: Schlafstörungen, Magenschmerzen, Kopfschmerzen, Angstgefühlen, Depressionen, Minderwertigkeitsgedanken bis hin zu Selbstmordabsichten im schlimmsten Fall. Manche Opfer entwickeln Angst vor dem Arbeitsplatz. Sie gehen schon mit Magenwürgen Richtung Arbeitsstelle. Das geht so weit, dass sie auf dem Weg dorthin wieder umkehren. Schweres Leid für die Betroffenen entwickelt und manifestiert sich – manchmal bis hin zu chronischen Leiden. Nur wer rechtzeitig professionelle Hilfe in Anspruch nimmt, kann schließlich den Psychoterror halbwegs heil überstehen. Aber nicht nur die Gesundheit des Opfers wird geschädigt, sondern auch seine berufliches Weiterkommen. Schließlich überträgt sich das alles auch auf das Privatleben, das unter Mobbing ebenfalls leidet. Manchmal übersteht eine Beziehung den Psychoterror nicht.

Konkret rufen regelmäßige feindselige Angriffe negative Gefühle beim Opfer hervor. Sie führen zu einer starken Verunsicherung des Gemobbten. Das Leistungs- und Arbeitsverhalten leidet darunter, was in einer Untersuchung fast alle Opfer angegeben haben. Folge ist am häufigsten (nach der Reihenfolge der angegebenen Defizite): Demotivation, starkes Misstrauen, Nervosität und sozialer Rückzug, Ohnmachtgefühle, innere Kündigung, Leistungs- und Denkblockaden, Selbstzweifel an den eigenen Fähigkeiten, Angstzustände und Konzentrationsschwäche.

Ein Report hat zudem festgestellt, dass fast 44 Prozent der von Mobbing Betroffenen erkrankt sind. Fast die Hälfte davon war länger als sechs Wochen arbeitsunfähig. Mobbing kann nach der Untersuchung zur Kündigung führen, zum Arbeitsplatzwechsel oder zur vollständigen Erwerbsunfähigkeit. Man muss sich unter diesem Gesichtspunkt einmal

den betriebs- und volkswirtschaftlichen Schaden vor Augen führen, den Mobbing anrichtet.

Seriöse Schätzungen gehen weit in zweistelligen Milliardenbereich hinein. Eingerechnet sind hier Arztkosten, Heilbehandlungen, Rehabilitationskuren, Dauerarbeitslosigkeit, Erwerbsunfähigkeit sowie Frühverrentung – und das alles über den bloßen Verlust von Lebensqualität und massiven gesundheitlichen Schäden des Einzelnen hinaus. Als häufigste Folgen der privaten und familiären Auswirkung von Mobbing haben die Betroffenen angegeben:

Sie sind unausgeglichen, sozial isoliert, haben Streit in der Familie oder Partnerschaft, leiden unter allgemeinen Belastungen, finanziellen Problemen, sind antriebslos, aggressiv, depressiv, und Mobbing überschattet ihr Privatleben.

Die Kurzsichtigkeit der Betriebe zeigt sich in einer Berechnung des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Demnach kostet jeden Betrieb ein durch Mobbing verursachter Fehltag 103 bis 410 Euro. Dazu kommen viel höhere indirekte Kosten, direkte oder indirekte Fehlerkosten, Leistungsverlust der betroffenen Mitarbeiter, Motivations-, Kreativitäts- und Imageverlust des Betriebes, Störung der sozialen Arbeitsgemeinschaft.

## Welches Recht habe ich gegen Mobbing?

Mittlerweile steht zumindest das Recht eindeutig auf Seiten der Mobbingopfer. Ob **Gleichstellungsgesetz** oder **Antidiskriminierungsgesetz**, **Arbeitsschutzgesetz**, zahlreiche individuelle **Betriebsvereinbarungen** oder das **Sozialgesetzbuch** – sie alle ergeben wirksame Abwehrmaßnahmen gegen Psychoterror vor allem am Arbeitsplatz. Und wem das auf nationaler Ebene noch nicht reicht, der kann sich auch direkt an den europäischen Gerichtshof für Menschenrechte wenden.

So wie in den nationalen Gesetzen ist es auch in der **europäischen Menschenrechtscharta** festgeschrieben: Niemand darf wegen seiner Herkunft, Rasse, Hautfarbe, seines Geschlechts, seiner sexuellen Orientierung, seiner körperlichen Behinderung oder sonstiger Gründe benachteiligt werden. Und wo es doch passiert, kann dagegen geklagt werden. Selbst **Schadensersatz** ist heutzutage gegen diejenigen einzuklagen, die Mobbing praktiziert haben oder in deren Betrieben es zugelassen wurde. Wenn zum Beispiel jemand nachweislich von Beförderung ausgeschlossen wurde, kann er den so entgangenen Gehaltsteil vor Gericht zugesprochen bekommen.

Jede Firma ist verpflichtet, ihre Mitarbeiter vor Mobbing zu schützen, etwa durch den Aufbau geeigneter Führungskultur und Frühwarnsysteme. Das kann durch Aufklärungsarbeit am Schwarzen Brett erfolgen oder durch Hilfsangebote wie einen „Anti-Mobbing-Beauftragten“, an den sich Opfer wenden können. Manche Betriebe oder Organisationen bieten gar die „Anti-Mobbing-Hotline“ an. Wer seine Mitarbeiter nicht wirksam schützt, kann arbeits- und zivilrechtlich belangt werden: arbeitsrechtlich, indem der Mobbingfall festgestellt wird, und zivilrechtlich, indem Schadensersatz zugesprochen wird.

Im Extremfall muss ein Arbeitgeber sein Entlohnungssystem offenlegen: Wer hat wann welche Gehaltserhöhung bekommen – und eben wer nicht? Warum ist jemand von der Gratifikation ausgeschlossen worden? Warum sind bestimmte Beförderungen erfolgt, nach welchen Kriterien – und warum ist jemand davon ausgeschlossen worden? Warum bekommt jemand einen Firmenwagen und ein anderer nicht? Es hat in der Vergangenheit schon Urteile gegeben, in denen Bewerber gegen eine bestimmte Stellenvergabe erfolgreich geklagt hatten.

## Prävention gegen Mobbing

Erste Anzeichen von Mobbing sollte man sehr ernst nehmen. Manchmal reicht schon ein **klärendes Gespräch** mit dem Chef oder mit Kollegen. Führen Sie als Opfer **nie ein Einzelgespräch** mit dem Mobber, sondern nehmen Sie immer einen Dritten als Zeugen mit hinzu. Der Hinweis, man hat klar erkannt, was hier abläuft, schreckt mitunter die Mobber auf. Man muss das Geschehen öffentlich machen, die Kollegen für diesen Mobbingfall sensibilisieren und zeigen: Das Problem ist erkannt! Ein **klares Stopp** ist besonders wichtig. Lassen Sie Mobbing sich nicht erst etablieren. Wenn Sie sich nämlich nicht wehren, ermuntern Sie nur noch den Mobber, so weiter zu machen.

Wichtig ist:

Der Gemobbte selbst fängt an, **sich** zu **wehren** und kommt aus seiner Opferrolle heraus, während der Täter erkennen muss, dass er nun **kein** so **leichtes Spiel mehr** hat. Allerdings hat das wahrscheinlich auch Folgen: Von jetzt an sind die Zeichen auf **Kampf** gesetzt. Nicht jeder hat das innere Gerüst dafür, dies durchzustehen. Das ist genau der Knackpunkt. Insofern folgt hier der **Rat**: Gehen Sie zu einem

**Mobbing-Berater.** Holen Sie sich dort das notwendige Rüstzeug im Kampf gegen Ihre Mobber. Der Mobbing-Berater unterstützt Sie gezielt. Ihn finden Sie bei Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräten, aber auch in **psychologischen Beratungsstellen**. In großen Städten gibt es Organisationen, die solche Beratungsstellen kostenlos unterhalten, manchmal sind sie auch bei den Verbraucherberatungsstellen angesiedelt.

**Vorsicht:** Insbesondere in kleineren Firmen sowie im öffentlichen Dienst kann es aber mitunter passieren, das sich **Betriebs- und Personalräte mit den Angreifern solidarisieren**. Insofern ist Vorsicht geboten. Achten Sie also im Erstkontakt mit Betriebs- oder Personalrat darauf, inwieweit man Sie ernsthaft gegen die Mobber unterstützt. Wenn nicht, suchen Sie **externe Hilfe** bei Beratungsstellen oder speziellen Mobbing-Beratern sowie Psychologen.

Mobben nur Kollegen, kann der Chef auch einschreiten. Man muss ihn nur auf die Folgen für den Betrieb aufmerksam machen. Wenn Mobbing erkannt wurde, kann man sich auch unter Kollegen damit offensiv auseinandersetzen und sich dagegen wehren. In größeren Unternehmen kann man die Hilfe des **Betriebsrates oder Personalrates** suchen. Wer schwerbehindert ist, findet Unterstützung außerhalb des Betriebes bei den entsprechenden Obleuten der Sozialämter oder **Schwerbehindertenstellen**. Solche Mitarbeiter treten als **externe Moderatoren/Mediatoren** in Betrieben auf. Sie versuchen also, zwischen den Parteien zu vermitteln. Genauso handeln **Gleichstellungsbeauftragte** in Betrieben oder bei Kommunen. Sie schreiten meistens dann ein, wenn der Konflikt am Arbeitsplatz aufgrund des Geschlechts eskaliert, also wenn Männer Frauen bei bestimmten Tätigkeiten bevorzugt werden. Meistens ist es den Firmen sehr unangenehm, wenn sich solche externen Moderatoren ankündigen, auch wenn der Betriebsrat in der Abteilung anklopft. Aber

ein solcher Schritt reicht meistens schon, Mobbing wirksam im Keim zu ersticken. Handelt es sich um kleinere Arbeitsstellen, dann kann man nur mit seinem direkten Chef das Gespräch suchen. Ist der selbst am Mobbing beteiligt, muss man die Unternehmensleitung aufsuchen.

Reicht auch das nicht, wäre es gut, Mitglied einer **Gewerkschaft** zu sein. Die haben nämlich Spezialisten, die sich dann ebenfalls als Moderatoren in den Betrieben ankündigen. Die Firma muss nicht auf das Gesprächsangebot eingehen, weiß aber dann zumindest, dass sie in dem vorliegenden Mobbingfall ab sofort unter Sonderbeobachtung steht. Sie wird sich also fortan hüten.

Ein weiterer **Ratschlag** für Mobbingopfer, die in kleineren Betrieben arbeiten: Suchen Sie sich die **Unterstützung einer Kollegin** oder eines **Kollegen**, verbünden Sie sich also mit jemandem. So sind Sie wenigstens nicht allein und haben notfalls einen Zeugen.

**Ein weiterer Tipp:** Erkennen Sie, dass man es auf Sie abgesehen hat, **verhalten Sie sich korrekt** und lassen keine Zweifel an Ihrer Person aufkommen. Geben Sie möglichst keinen Anlass zum Mobbing. Nehmen Sie Ihren Gegnern den Wind aus den Segeln. Kommen Sie pünktlich zur Arbeit. Halten Sie die Pausenzeiten ein. Seien Sie höflich. Telefonieren Sie nicht privat während der Arbeitszeit. Erledigen Sie Ihre Aufgaben korrekt.

## **Der Nachweis von Mobbing: das Tagebuch**

Wir haben schon über die Anzeichen von Mobbing erfahren: Wenn jemand über einen längeren Zeitraum systematisch im Betrieb geschnitten wird, von Informationen ferngehalten wird, angefeindet wird, mit abfälligen Kommentaren bedacht wird, komische Blicke

erfährt, ausgeschlossen und regelrecht benachteiligt wird, dann sollte man hellhörig werden. Denn spätestens jetzt muss ein **Mobbing-Tagebuch** geführt werden. Für den Nachweis von Mobbing später vor Gericht ist es unerlässlich. Halten Sie detailliert mit **Tages- und Uhrzeit** fest, was im Betrieb gegen Sie passiert. Notieren Sie Namen anwesender Beteiligter. Die Vorfälle sind möglichst so genau zu notieren, dass an bestimmten Situationen später nachvollziehbar ist, was tatsächlich stattgefunden hat, etwa so:

## **Der dokumentierte Einzelfall**

„Am. 3. Mai lud Abteilungsleiter Müller alle Mitarbeiter zu einer Besprechung über die Neuorganisation in der Abteilung in den großen Konferenzraum ein. Anwesend waren Frau Schmidt, Herr Glock, Herr Müller, Herr Heinze, Frau Stahnke. Mich beauftragte Herr Müller stattdessen zur gleichen Zeit mit einem Botengang in die Personalabteilung zu Frau Meier.“

Im Zweifel können nun alle anderen Kollegen als Zeugen vernommen werden, während Frau Meier aus der Personalabteilung ebenso bestätigen müsste, dass Sie am 3. Mai um 9 Uhr bei ihr waren. Herr Müller hat nun zu erklären, warum er Sie von der Besprechung ausgeschlossen hat. Als Einzelfall ist das im Mobbingprozess natürlich wenig hilfreich. Deshalb sollte das Tagebuch mehrere solcher Fälle über einen längeren Zeitraum dokumentieren.

Auch sollten Ihre eigenen **körperlichen Reaktionen** danach festgehalten werden, etwa: „Eine Stunde später bekam ich heftige Magenschmerzen und musste eine Tablette Omep 30 zur Beruhigung einnehmen. Ich konnte mich auf meine Arbeit kaum mehr konzentrieren, zumal ich etwa gegen 11 Uhr zusätzlich einen



Migräneanfall hatte. Abends gegen 22 Uhr hatte ich massive Einschlafprobleme und wurde nachts mehrfach wach. Alpträume über das Geschehen im Büro plagten mich die ganze Nacht über.“ So dokumentieren Sie auch präzise die Folgen des Psychoterrors. Auch mögliche Arztbesuche im Zusammenhang mit dem Psychoterror sollten im Mobbing-Tagebuch festgehalten werden. Man muss wissen: Es ist insgesamt ein wichtiges Dokument der Beweissicherung in einem Gerichtsverfahren.

## **Das Tages-Arbeitsprotokoll**

Halten Sie Ihre Arbeitsleistung in einem Tagesprotokoll grob fest. Möglicherweise hält man Ihnen vor, nicht effektiv oder produktiv genug zu arbeiten. Um dem vorzubeugen, ist es gut, genau zu wissen, welches Pensum Sie geschafft haben, welche Arbeiten Sie wann erledigt haben. Fertigen Sie vorher ein paar einfache Tabellen an, in die Sie schnell am Arbeitsplatz eintragen können, was Sie wann gemacht haben. Manchmal wirkt auch schon das offene Blatt auf dem Schreibtisch Wunder. Ihr Chef sieht es flüchtig und weiß dann genau, dass er Ihnen über die Arbeitsleistung nicht beikommen kann.

## **Braucht der Mobber auch Hilfe?**

Ja, er braucht Hilfe! Um Mobbing nachhaltig auszuschließen, muss sich ein Betrieb auch um den Täter kümmern. Denn wenn man das Problem nicht an der Wurzel packt, keimt es immer wieder wie Unkraut auf. Insofern können Präventions- und Interventionsmaßnahmen der Firma auch Hilfen für den Mobber sein, etwa eine Psychotherapie, ein Anti-Gewalt-Training oder die Vermittlung in Selbsthilfegruppen.

Über eins muss sich auch jeder Betrieb im Klaren sein: Es nützt nichts, das Mobbingopfer zu versetzen oder wenn es kündigt und aus dem Betrieb verschwindet. Mobbing bleibt dem Unternehmen erhalten, wenn die Mobber bleiben und denen nicht auch geholfen wird, ihre Taten etwa an anderen Opfern wieder und wieder zu praktizieren. Das bindet Kraft und Zeit, die dem Unternehmen als betriebswirtschaftlicher Faktor der Arbeitsleistung verloren ginge.

## Wie wehrt man sich gegen Mobbing?

Zeigen Sie **Selbstbewusstsein**. Lassen Sie unbegründete Vorwürfe an sich abprallen. Sie müssen sich gegen subjektiv Unhaltbares nicht zur Wehr setzen. Bringen Sie sich um Gottes Willen **nicht** gleich in eine **Verteidigungsposition**.

Nicht immer hat man das Selbstbewusstsein, deshalb der **Rat**:

Hören Sie sich das in Ruhe an, machen Sie sich **Notizen**. Ein gutes Mittel ist folgendes: Sie wiederholen das, was Ihr Kontrahent Ihnen gerade gesagt hat und fragen vielleicht nach: „Habe ich Sie da gerade richtig verstanden. Sie behaupten, dass ich....“ Tun Sie so, als hätten Sie es einfach akustisch nicht verstanden. So **gewinnen** Sie **Zeit**, und Sie sorgen für einige Verblüffung beim Gegner. Notieren Sie ruhig und genau, was man Ihnen vorhält. Und fertig aus erst einmal. Sie reagieren erst mal weiter nicht. Nehmen Sie das mit nach Hause und **analysieren** Sie für sich selbst ganz klar die Mobbingssituation. Stellen Sie sich selbst dabei auf den Prüfstand. Manchmal verwirrt das schon Ihre Gegner, die auf heftige Spontan-Reaktion setzen. Bleiben Sie cool, aber dokumentieren Sie, was gesagt wurde. Und durch Nachfrage bekräftigen Sie das noch. Vielleicht sind Zeugen zugegen, die Sie ebenfalls notieren. Und wie gesagt, Selbstanalyse ist angesagt:

## **„Habe ich etwa Anlass gegeben zum Mobbing?“**

**Das Mittel, etwas angeblich nicht verstanden zu haben, ist übrigens ein gutes in jeder Situation.** So gewinnt man **Zeit zum Nachdenken** und zur Reaktion. Wiederholen Sie die Worte Ihres Gegenübers. Und lassen Sie sich nicht selbst im Regen stehen. Zur Not, wenn Ihr Gegner Sie nicht reden lassen will, geben Sie ihm auf jeden Fall im Weggehen klar und deutlich mit: **„Ich habe Sie nicht verstanden!“** Und bei der nächsten Begegnung tun Sie entweder so, als sei nichts gewesen, oder Sie sprechen ihn erneut an und fragen nach: „Entschuldigen Sie, können Sie mir bitte noch einmal die Situation von gestern genau erklären. Ich habe das nicht verstanden!“ Bleiben Sie hartnäckig. Lassen Sie sich nicht abspeisen. Sie beharren so lange auf Klärung, bis Sie Ihren Gegner gestellt haben.

Um auf Mobbing passend reagieren zu können, brauchen Sie erst einmal umfangreiche **Mobbing-Kenntnisse**. Heutzutage werden dazu die entsprechenden Hilfen in **Seminaren** angeboten. Verbraucherzentralen und Gewerkschaften, aber auch Volkshochschulen und private Anbieter halten hierzu viele Termine bereit. Fürs erste reicht eine Information übers Internet, aber auch dieses eBook gibt Ihnen einen umfassenden Überblick über Mobbing. Vielfach sind Menschen verunsichert und wissen nicht, wie sie bestimmte Aktionen einsortieren sollen. „Was ist Mobbing?“, „Wie macht es sich bemerkbar?“ oder „Woran erkenne ich Mobbing?“ – diese Fragen müssen beantwortet sein, bevor Sie reagieren können. Wichtig ist es auch zu wissen, welche **Ursachen** Mobbing hat und die **psychosozialen Strukturen** von Mobbing am Arbeitsplatz zu erkennen. Tauschen Sie sich so mit **anderen Betroffenen** aus und bilden ein **Netzwerk**. **Suchen** Sie also **Verbündete** im Anti-Mobbing.Kampf und gegen den Psychoterror.

Reagieren Sie bitte **nicht** mit einer **Übererfüllung von Arbeitspflichten** und mit einem **blinden Aktionismus**. Ein kontinuierlich übermäßiges Arbeitspensum ist kontraproduktiv in einer Mobbingssituation. Nicht allen Anforderungen über das erwartete Maß hinaus gerecht werden heißt hier Devise. Ihnen **fehlt** sonst die Zeit zur **Erholung** und eventuell zum Aufbau neuer beruflicher Perspektiven. Ansonsten arbeiten Sie auch **fehleranfälliger** und sind angreifbar – etwa für Abmahnungen und **Kündigungen** seitens des Betriebes.

In einem Mobbingprozess brauchen Sie unbedingt Verbündete. Vielleicht gibt es an Ihrem Arbeitsplatz oder in der Schule ebenfalls Leute, die auch gemobbt werden. Suchen Sie Kontakt zu ihnen und schließen sich zusammen. Planen Sie gemeinsame Aktionen gegen Ihr Mobbing und zeichnen Sie positives Feedback über Ihre geleistete Arbeit durch Kunden, Kollegen oder Lieferanten auf.

Angriff ist die beste Verteidigung – auch beim Mobbing. Lassen Sie nicht alles tatenlos über sich ergehen. Suchen Sie das **Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten**, und wenn der ans Thema nicht ran will, beziehen Sie den nächst höheren Vorgesetzten mit ein. Es kann ja sein, dass Ihr direkter Vorgesetzter unfähig beim Thema Mobbing ist oder gar beim Mobbing selbst mitmacht. Bestehen Sie in den Gesprächen auf verbindliche Zusagen und Fristen. Zur Not halten Sie das in einer Gesprächsnotiz mit Kopie an Ihren Chef fest.

Was viele Gemobbte machen, ist, sich selbst in die **Isolation** zurückzuziehen. **Falsch!** Gerade jetzt halten Sie Kontakt zu Kollegen. Sie nehmen weiter an Betriebsfeiern und Treffen teil. Lassen Sie sich nicht provozieren und weiter isolieren.

Jetzt brauchen Sie **körperlichen** und **geistigen Ausgleich**. Suchen Sie **Entspannung** in Ihren **Hobbys**. **Treffen** Sie sich im **Familien-** und **Freundeskreis**. Schaffen Sie ablenkende Situationen. Je weniger

Sie Ihre berufliche Situation belastet, desto **stärker** werden Sie **für** Ihren **Kampf gegen den Psychoterror**. Mobbing wirkt somit physisch und psychisch nicht so stark auf Sie ein.

Achten Sie darauf, dass Sie Ihr **privates Umfeld nicht** zu stark mit Ihrer eigenen beruflichen Situation **belasten**. Berichten Sie nicht ständig von den Problemen am Arbeitsplatz. Sie laufen nämlich so leicht Gefahr, dass Sie keinen Draht für die Bedürfnisse und Themen Ihrer Umgebung haben. Dann lässt nämlich auch leicht das Interesse nach, sich mit Ihnen treffen zu wollen und Sie unterstützen zu wollen. Um den Psychoterror auf der Arbeit besprechen zu wollen, finden Sie bessere Gesprächspartner in **Selbsthilfegruppen**. Dort treffen sich Gleichgesinnte, die jeweils ihre spezifische Situation darstellen und den Umgang damit. Daraus können Sie lernen.

Jetzt im Mobbingprozess **hören Sie** ganz besonders **auf Ihren Körper**. Nehmen Sie Krankheiten wahr und kehren Sie sie nicht unter den Teppich. Sie brauchen einen Arzt Ihres Vertrauens, der sich damit auskennt, wenn psychische Belastungen zu körperlichen Beschwerden führen. Zur Not muss Sie der Arzt auch aus dem Verkehr ziehen und **krank schreiben**. Da hilft es auch nicht, wenn Sie das Gefühl haben, Ihre berufliche Situation dadurch noch zu verschlimmern. Im Gegenteil: Lassen Sie sich die **gesundheitlichen Beeinträchtigungen** genau **attestieren**. Das kann später ein entscheidender Beleg dafür sein, wenn es um Schadensersatzklagen oder Schmerzensgeld geht. Über eins müssen Sie sich im Klaren sein: Die Mobber danken es Ihnen am wenigsten, wenn Sie sich krank zur Arbeit schleppen. Womöglich bauen Sie in Ihrer Arbeitsleistung nämlich nur noch weiter ab und liefern denen nur zusätzliches Futter für den Psychoterror.

Ein Mobbingprozess ist immer auch die **Gelegenheit zur Selbstreinigung**. Wie sagt man so schön: **In der Krise liegt die Chance zur Weiterentwicklung**. Nehmen Sie also sofort zu Beginn des Mobblings das Heft in die Hand und halten Ausschau nach einer Alternative. Suchen Sie frühzeitig einen neuen Job. Seien Sie vorbereitet auf den Fall der Besinnen Sie sich auch auf die wirklich wichtigen Dinge im Leben.

Sie müssen damit rechnen, dass ehemals nahe Kollegen nun hinter Ihrem Rücken ein **übles Spiel treiben** und als verlängerter Arm der Betriebsleitung fungieren – vielleicht, weil sie sich dadurch einen Vorteil erhoffen. Entwickeln Sie also eine feine Antenne dafür, wer Sie „verrät“ und wer wirklich zu Ihnen steht. Das ist nicht immer ganz einfach. Deshalb ist auch hier **Vorsicht die Mutter der Porzellankeise**. Halten Sie sich eher bedeckt mit riskanten Äußerungen, Kritik an der Firma oder über Kollegen. Sie wissen nicht, was alles wem heimlich zugetragen wird. **Kollegen** können plötzlich so **falsch** werden. Freundlich lächeln Sie Ihnen ins Gesicht, ermuntern Sie noch zu einer abfälligen Bemerkung über den Chef, und schon werden die Rauchzeichen Richtung Firmenleitung verschickt. Das perfide Spiel geht so weit, dass ein mobbender Kollege eine kritische Diskussion über die Firma oder den Chef anzettelt. Man schafft eine kollegiale Atmosphäre, um Ihnen abfällige Bemerkungen zu entlocken. Schnell sind Ihre Äußerungen – vielleicht auch noch unter Zeugen – notiert, und schon hat man auf Ihrer Negativ-Seite wieder ein paar Punkte gefunden.

Kollegen fungieren als **Denunzianten** und **Informanten**. Vormalige gute Freunde verbünden sich aus Eigeninteresse um den eigenen Arbeitsplatz oder um das eigene Fortkommen mit der Firmenleitung oder dem Chef. Das kann mitunter zu so komischen Situationen führen, dass man Sie **gezielt beobachtet** und über Sie Bericht erstattet. Kaum sind Sie um Büro oder auf der Arbeit, schon erfolgt das Telefonat

und die Meldung an den Chef. Es wird plötzlich gelogen, dass sich die Balken biegen. Ihre Chefin ruft Sie an und bittet darum, in den nächsten 30 Minuten am Arbeitsplatz erreichbar zu sein, weil man vorbeikommen und sich besprechen möchte. Dann erscheint aber plötzlich der IT-Beauftragte des Unternehmens, der Ihnen eröffnet, dass man auf Ihrem Rechner Privatmails oder das Surfen auf pornografischen Seiten entdeckt habe. Sie mögen bitte innerhalb von 24 Stunden oder spontan dazu Stellung nehmen. Gleichzeitig kündigt man arbeitsrechtliche Schritte gegen Sie an. Oder aber man habe auf Ihrem Telefonapparat Privatgespräche festgestellt. Andere Möglichkeiten sind, dass der IT-Beauftragte Updates auf Ihrem Rechner installieren „muss“ oder ein „Back-up“ der Daten zur Sicherung brauche. In Wirklichkeit wird **Spy Ware** installiert, um Sie gezielt auszuspionieren, was eigentlich rechtlich nicht zulässig ist. Bleiben Sie also im Mobbingprozess **immer „sauber“**. Verhalten Sie sich **korrekt** und nicht angreifbar.

Kollegen schwärzen Sie an. Das Mittel der **Intrige** ist beim Mobbing gang und gäbe. Hinterrücks erfolgen die gemeinsten Angriffe. Sie können sich gegen einen **unsichtbaren Feind** nicht wehren. Jemand, der nicht greifbar ist und nicht mit offenem Visier kämpft, ist gefährlich. **Lauschen Sie** also öfter mal **in den Betrieb hinein**, wenn Ihnen etwas komisch vorkommt. Sie spüren etwas, dann werden Sie hellhörig. Manchmal brennt die Lunte, und Sie merken es womöglich nicht. Seien Sie in solchen Situationen **sensibel, ohne** allerdings die **Flöhe** bei allem gleich **husten** zu **hören**.

**Gesunder Menschenverstand** ist angesagt und lässt Sie einen kühlen Kopf bewahren. Manchmal hilft es, einen Ihnen nahe stehenden Kollegen zu befragen oder ihn damit zu beauftragen, mal in die Gruppe hineinzuhorchen. Schicken Sie ruhig mal einen **Spion** aus. Manchmal

sind dafür auch Betriebsfeiern nützlich. Zu vorgerückter Stunde bei etwas Alkohol wird so mancher gesprächiger.

Kollegen provozieren Streit – **laufen Sie nicht in die Falle!** Im Mobbingprozess stellt man Ihnen Fallen. Laufen Sie nicht in jede hinein. Lernen Sie erkennen, wo man Sie bewusst provozieren will. Lassen Sie solche Attacken an sich abprallen. Reaktion auf jedes und alles ist in der Mobbingphase sowieso kontraproduktiv. „Stay cool“ – bleiben Sie ruhig. Lernen Sie das notfalls in speziellen Techniken wie Yoga oder Entspannung nach Jacobsen. Spannen Sie unter dem Schreibtisch öfter mal Ihre Hand zur Faust und entspannen Sie sie dann wieder. So lernen Sie, zu Ihrer inneren Ruhe zu finden.

**Sichern Sie Ihre Arbeit ab!** Leider kommt in der Mobbingphase zusätzliche Arbeit auf Sie zu. Sie müssen zu dem Stress am Arbeitsplatz nun auch noch Ihre Arbeitsergebnisse absichern. Das ist jetzt besonders wichtig. Arbeiten Sie genau und geben Sie durch mögliche Fehler keinen Anlass zur Kritik. Lassen Sie sich auch nicht hetzen und zu einem schnelleren Arbeitstempo verleiten. Denn das ist oft eine Fehlerquelle. Behalten Sie Ihr Arbeitstempo wie gewohnt bei.

Lassen Sie **Außenstehende** für Sie **positiv reden**. Wenn man Sie mobbt, dann steuern Sie gegen. Wenn Sie bei Kunden oder Lieferanten ein angesehener Partner sind, dann bitten Sie hin und wieder mal darum, das positiv an die eigene Firma weiterzumelden. Lassen Sie das schriftlich machen und sich eine Kopie des Briefes geben. Im späteren Arbeitsgerichtsverfahren kann das Gold wert sein. Das sind gute Beweisstücke. Allerdings sollten Sie sich sicher sein, dass diese Leute auch wirklich auf Ihrer Seite stehen und nicht Ihren Chefs über die bestellten Lobeshymnen berichten. Wenn solches Lob plötzlich im Mobbingprozess verstärkt in der Firma ankommt, muss es Ihre



Vorgesetzten stutzig machen. Sie sollten hellhörig werden und Mobbingmaßnahmen genauer unter die Lupe nehmen.

**Nehmen Sie den Wind aus den Segeln.** Sobald Sie Anzeichen von Mobbing erkennen, **steuern Sie** gezielt **gegen**. Seien Sie besonders nett zu Kolleginnen und Kollegen. Lassen Sie keine Kritik an Ihrer Person aufkommen. Aber übertreiben Sie auch nicht. Halten Sie ein gesundes Mittelmaß, schalten Sie auf normal, ohne sich etwas zu Schulden kommen zu lassen. Ignorieren Sie Mobbing gegen Sie einfach, am besten mit guten Leistungen, korrektem Auftreten und Verhalten. Im Mobbingprozess stehen Sie immer unter Sonderbeobachtung, deshalb sollten Sie auch keinen Anlass geben, dass man Negatives über Sie in den Notizblock notieren kann.

**Sorgen Sie für gute Abschlüsse und Umsätze.** Wichtig ist im Mobbingprozess, Ihrer Firma zu zeigen, dass Sie durchaus im Interesse des Unternehmens denken und arbeiten. **Unternehmerisches Handeln** ist die **beste Waffe gegen Mobbing**. Wenn die Zahlen stimmen, ja wer will Ihnen da eigentlich noch etwas anhaben. Das Ergebnis zählt, und das dokumentieren Sie und halten es fest. Im Streitfall ziehen Sie es aus der Tasche. Dann kommt alles auf den Tisch. Welcher Richter wird da schon gegen Sie entscheiden, wenn Sie positive Zahlen präsentieren. Dies sind übrigens auch gute Argumente im Gespräch mit Ihrem Chef oder der Unternehmensleitung. Da kann Mobbing Ihnen wenig anhaben.

**Loben Sie den Chef!** Loben Sie ruhig mal Ihren Chef im Kollegenkreis, und zwar so, dass es viele hören und das Lob auch Ihrem Chef zugetragen wird. Sie glauben gar nicht, wie geschwätzig Ihre Kollegen sind. Und wenn Sie gut über Ihren Chef reden, wird der sich wundern, wenn Kollegen Sie mobben.

## Wie Sie Mobbing wirksam gegensteuern

Nehmen Sie endlich den seit Jahren nicht mehr beanspruchten **längeren Jahresurlaub**. Reden Sie mit Ihrem Chef, dass Sie eine längere große Reise mit der Familie planen würden. Ob man Ihnen nicht ausnahmsweise vier oder sechs Wochen genehmigen könnte. Verweisen Sie auf die vielen Überstunden, auf Ihre Kinder, auf den seit langem nicht mehr beanspruchten Langzeiturlaub, auf die beabsichtigte Erholungsphase und den daraus resultierenden **Mehrwert für die Firma**. Was meinen Sie, wie frustriert Ihre mobbenden Kollegen sind, wenn Sie plötzlich für längere Zeit kein Opfer mehr haben?

Oder beantragen Sie eine **Erholungskur**, während der Sie sich noch eine Verlängerung geben lassen. Oft wirkt es Wunder, wenn das Mobbingopfer für längere Zeit ausfällt und danach gestärkt wieder am Arbeitsplatz erscheint.

Weisen Sie ruhig offen auf Ihre **Schwerbehinderung** hin und fordern am Arbeitsplatz den besonderen Schutz ein, den Ihnen das Gesetz gibt. Ihr Chef, Ihre Firma hat Sie pfleglich zu behandeln. Schließlich spart sie ja auch teils enorme Kosten durch Ihren anerkannten Behindertenstatus. Firmen müssen nämlich eine bestimmte Anzahl ihrer Stellen mit Schwerbehinderten besetzen, andernfalls zahlen sie **Ausgleichsabgaben**.

Beantragen Sie einen **Arbeitsplatz-Wechsel**. Wenn das Arbeiten unter Mobbing-Bedingungen für Sie unerträglich geworden ist, dann beantragen Sie doch einfach den Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz innerhalb der Firma. Machen Sie Ihrem Chef deutlich, dass Sie in der gegenwärtigen Situation für Ihre Firma kein optimales Ergebnis abliefern können. Ein Wechsel wäre für beide Seiten von Vorteil.

Reichen Sie doch mal einen cleveren **Verbesserungsvorschlag** ein und zeigen so, dass Sie in der Firma mitdenken und durchaus Interesse an der Weiterentwicklung haben. In manchen Firmen werden solche Vorschläge sogar mit Geldprämien belohnt.

Hängen Sie ans Schwarze Brett die Einladung zu einem **Anti-Mobbing-Seminar**, zu einer **Selbsthilfegruppe gegen Mobbing** oder bieten Sie einen **Mobbing-Stammtisch** an. Wenn so etwas plakativ aushängt, werden die Mobber im Betrieb hellhörig. Vielleicht hüten sich dann die Akteure von Mobbing künftig, entsprechende Aktionen gegen Sie zu starten. Auf jeden Fall machen Sie damit klar, dass **Mobbing im Betrieb ein Thema** ist und erkannt wurde. Viele Mobber setzen ja darauf, dass ihre „Taten“ gar nicht als Mobbing erkannt und aufgedeckt werden. Ziehen Sie den Übeltätern die **Maske vom Gesicht**, ja enttarnen Sie sie. Mobber dürfen kein leichtes Spiel mehr in Ihrer Firma haben.

**Laden Sie zur Gartenparty ein.** Auch wenn man Sie mobbt, dürfen Sie ruhig weiter als Gastgeber fungieren. Laden Sie doch einfach mal Ihre Abteilung zum Grillabend in den Garten ein. Selbst auf die Gefahr hin, dass die Mobber nicht kommen, isolieren Sie sie wenigstens im Betrieb. Drehen Sie den Spieß um und **kapseln Sie die Fiesen ein**. Zeigen Sie sich als kollegialer, lockerer Gastgeber. Wer jetzt noch gegen Sie arbeitet, disqualifiziert sich selbst. Psychoterror war gestern.

**Lassen Sie Kollegen an Ihren Erfolgen teilhaben.** Erfolg macht immer neidisch. Solchen **Neid** lassen Sie aber erst gar **nicht aufkommen**, weil Sie Ihre Kollegen in Ihren Erfolg mit einbeziehen. Wenn Sie Ihr Chef besonders lobt, bleiben Sie bescheiden und sagen einfach, ohne Unterstützung Ihrer Kollegen wäre das gar nicht möglich gewesen. Wenn Sie Geschenke für besondere Leistungen bekommen, etwa von Kunden eine Flasche Sekt, dann trinken sie diese gemeinsam

mit den Kollegen nach Feierabend. So verhindern Sie, dass Leute in Ihrer Umgebung auf Sie **eifersüchtig** werden und das Mobbing beginnen. Denn in den allermeisten Fällen ist Neid der Auslöser von Mobbing.

**Seien Sie hilfsbereit.** Wenn Kollegen nicht zurechtkommen, schwierige Kunden haben, Aufgaben nicht lösen können oder private Sorgen – etwa ein krankes Kind – haben, dann bieten Sie Ihre Hilfe an. Helfen Sie bei Problemlösungen, trösten Sie oder übernehmen Aufgaben für Ihre Kollegen. Das schafft **Vertrauen und Dankbarkeit**. So bauen Sie sich **Verbündete** auf.

**Seien Sie immer nett!** Lassen Sie sich eigene Probleme nicht anmerken und nehmen Sie Ihre privaten Probleme um Gottes Willen nicht mit in den Betrieb. Oft wirken sich nämlich eigene Probleme negativ auf das Arbeitsergebnis aus. Wenn eigene Sorgen die Arbeit überlagern, erkennen das Kollegen schnell. Und auf Schwache trampelt man gerne herum. Menschen sind eben häufig so veranlagt, dass sie Macht über andere ausüben wollen. Opfer sind dann meist die Schwachen. Bleiben Sie auch immer gerecht, selbst wenn Sie in **unter Stress und Schmerzen** arbeiten. Wenn es gar nicht mehr geht, gehen Sie kurz zur **Toilette, atmen tief durch** und langsam aus oder **drehen eine Runde um den Block**. Nehmen Sie lieber eine Pause, als aus der Haut zu fahren.

**Werden Sie nicht aggressiv!** Wer schreit, hat meistens Unrecht – ein altes Sprichwort. Bleiben Sie ruhig auch in Stresssituationen. Selbst wenn man Sie angreift, antworten Sie nicht mit Aggressivität. Denn in der aggressiven Antwort macht man leicht Fehler, und ein richtiger Standpunkt kehrt sich plötzlich gegen einen selbst um. Die Form der Antwort überlagert plötzlich den Inhalt, der unbedeutend wird. Es bleibt

nur die aggressive Reaktion – und Sie haben trotz guter Argumente verloren.

**Der Chef hat keine Ahnung?** So oft kommen Sie in Situationen, in denen Sie aufgrund Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen anderer Meinung sind als Ihr Chef. Nicht immer ist es ratsam, Ihrem Chef das Gefühl der Inkompetenz zu geben. Vielleicht ist er neu im Geschäft, arbeitet sich noch ein oder hat eine andere Sichtweise beziehungsweise einen anderen Firmenauftrag. Lassen Sie es ihn nicht gleich spüren, dass Sie ihm überlegen sind. Das könnte zu Feindschaften führen, die Sie nie mehr ausgebügelt bekommen. Man kann das Ergebnis auch diplomatischer zum richtigen Ende führen, etwa indem man entsprechende Vorschläge unterbreitet oder vorab einen Bericht anfertigt. So gibt man dem Chef eine gute Lösung, die er als die seine verkaufen kann. Auf jeden Fall steigen Sie so im Ansehen bei Ihren Vorgesetzten.

**Machen Sie sich unersetzbar.** Schaffen Sie sich in Ihrem Arbeitsbereich eine **Alleinherrschaft** und einen **Kompetenzvorteil**. So werden Sie in Ihrer Firma unersetzbar. **Herrschaftswissen** nennt man das unter Kollegen. Was Sie sich über Jahre erarbeitet haben, ist auch arbeitstechnisch Ihr **geistiges Eigentum**. Entwickeln Sie aus Ihrer Erfahrung heraus Arbeitserleichterungen, die den Arbeitsprozess optimieren. Wer Sie nun mobbt, riskiert Schaden am und im Unternehmen.

**Treten Sie selbstbewusst auf.** Wenn Sie sowieso schon zur Zielscheibe im Unternehmen geworden und quasi frei zum Abschuss sind, dann versuchen Sie es doch mal mit einem **Button „Ich werde gemobbt“**, den Sie demonstrativ im Betrieb tragen. Was meinen Sie, wie das die Kollegen verblüfft. Nun gut, vielleicht wird der Chef Sie zu einem Gespräch bitten und Sie auffordern, den Button zu entfernen.

Dann schlagen Sie ihm einen **Deal** vor: Er sorgt dafür, dass Mobbing ab sofort gegen Sie aufhört, und Sie stecken die Plakette wieder ein. Oder stellen Sie sich ein **Schild** auf den Schreibtisch „**Mobbingfreie Zone**“. Jetzt. Wo Sie gemobbt werden, dürfen Sie auch durchaus in diesem Bereich kreativ werden.

Organisieren Sie eine **Demo**. Wenn Mobbing in Ihrem Betrieb üblich ist und als Mittel des Personalabbaus eingesetzt wird, dann reden Sie doch mal mit der zuständigen Gewerkschaft oder dem Betriebsrat. Organisieren Sie vor dem Betrieb eine **Spontan**-Demonstration gegen Mobbing und informieren Sie die örtliche **Presse**. Oh Mann wird das Ihrer Firma aber unangenehm sein! Wenn das dann auch noch in der Zeitung steht, kommt das Unternehmen aber mächtig ins Schwitzen.

**Hetzen Sie die Presse auf die Mobber.** Wenn Mobbing in der Firma immer weiter fortschreitet, dann schildern Sie Ihren und den Fall Ihrer Kollegen doch einmal einem Reporter. Bitten Sie vielleicht darum, dass man ihren Namen aus dem Spiel lässt, weil Sie sonst mit arbeitsrechtlichen Maßnahmen zu rechnen haben. Wenn der Journalist in Ihrem Unternehmen anruft und um Auskunft in Sachen Mobbing bittet, wird Ihr Chef aber aus dem Sessel fallen. Sollte die Sache zu brisant erscheinen, dann müssen Sie vielleicht auch ein paar Informationen anonym der Presse zuspielen.

**Informieren Sie sich über Mobbing genau.** Mobbing ist relativ schwer zu greifen. Wann werden Sie noch gehänselt, und wo fängt Mobbing an? Gehen Sie zu **Informationsveranstaltungen** und besuchen Sie **Seminare**, um genau zu erkennen, was Mobbing ist und wo es konkret anfängt. Um im Mobbingprozess angemessen reagieren zu können, brauchen Sie erst einmal eine komplette Übersicht. Holen Sie sich das Basiswissen.

**Machen Sie sich stark!** Mobbing ist kein Zuckerschlecken. Es greift Ihre Gesundheit und Ihr Selbstwertgefühl mächtig an. Mobben hinterlässt Spuren an Körper und Seele. Deshalb brauchen Sie jetzt Stärke. Die bekommen Sie durch eine **körperlich gute Grundverfassung**, indem Sie **gesund leben** und **Sport treiben**. Sport **baut Stress ab** und **stärkt** Ihr **Immunsystem** ebenso wie **gute Ernährung**. Machen Sie sich mental fit. Arbeit ist Arbeit und Privatleben bleibt privat. Sobald Sie die Arbeit verlassen, schalten Sie auf privat um. Und wenn Sie Ihren Arbeitsplatz betreten, bleibt Ihr Privatleben außen vor. Trennen Sie klar und bewusst. So sind Sie voll konzentriert auf Ihre jeweilige Aufgabe. Das gibt Sicherheit. Stärken Sie sich auch durch Entspannung und geistige Fitness.

**Analysieren Sie die Struktur von Mobbern.** Mobber sind meistens die Stärkeren, Größeren, Selbstbewussten – ja die so genannten „Leader“, die **Führer und Anführer** von Cliquen. Vor allem unter Jugendlichen herrscht das Gruppendenken vor. Ob in Modefragen oder Musikrichtungen, bestimmte Gruppen geben immer den Ton an. Auf dem Schulhof, aber auch auf der Arbeit, sucht man sich gern Schwächere aus, Jugendliche mit einem Akzent oder mit Ausländer-Hintergrund, so genannte Außenseiter, auch vom Aussehen her. Je genauer Sie die **Struktur** und die Mechanismen **kennen**, desto **besser** können Sie auch **reagieren** und möglicherweise **Teile aus der Gruppe herauslösen**. Versuchen Sie immer, Mitglieder einer Gruppe, Clique oder Gemeinschaft **für sich** zu **gewinnen**. Helfen Sie Mitläufern oder Schwachen in der Gruppe. Ziehen Sie sie auf Ihre Seite. **So knacken Sie am erfolgreichsten Mobbing**. Das ist Ihr Ansatzpunkt. Zum Beispiel können Sie einem Gruppen-Mitläufer besondere Aufmerksamkeit schenken, ihm helfen, Aufgaben zu bewältigen oder ihn wieder auf die Beine bringen, wenn er gestürzt ist. Nichts weicht Mobbing mehr auf, als dass jemand in der Gruppe für Sie Stellung bezieht.

## **Der ultimative Mobbing-Schnell-Check**

Sie sind sich nicht ganz sicher, ob Ihre Situation schon unter „Mobbing“ fällt? Hier können Sie das testen: Stellen Sie sich folgende Fragen, und wenn Sie mehr als zwölf mit „Ja“ beantworten, fängt bei Ihnen Mobbing bereits an. Bei mehr als 18 „Ja's“, stecken Sie schon mitten drin im knallharten Mobbing-Prozess:

- Spricht kaum noch jemand im Betrieb/Schule mit mir?
- Stehe ich außerhalb von Gruppen, Teams oder Cliques?
- Macht man Witze über mich oder öffnet man mich in Sprache, Gang oder Habitus bereits nach?
- Stehen Kollegen/Mitschüler mir feindlich gegenüber?
- Werde ich zu bestimmten Meetings, Besprechungen oder Treffen nicht mehr eingeladen?
- Sondert man mich von Kollegen ab und isoliert man mich in Schule und Betrieb, etwa durch die Versetzung in einen anderen Raum oder auf einen anderen Platz?
- Bekomme ich nur noch „minderwertige“ Aufträge, die meiner Ausbildung nicht entsprechen, lässt man mich am mündlichen Unterricht nicht mehr teilhaben?
- Lässt man mich kaum noch zu Wort kommen, unterbricht man mich ständig?
- Ordnet man Überstunden, wechselnde Arbeitszeiten oder Wochenenddienst an?
- Grüßt man mich kaum noch?
- Weicht man meinen Blickkontakten aus?
- Werde ich angepöbelt, beschimpft oder gar schon angerempelt?
- Lässt man mich auch mit abfälligen und abweisenden Blicken links liegen?
- Bekomme ich erniedrigende Mails oder SMS?
- Werde ich andauernd seit längerem kritisiert?



- Belästigt man mich sexuell durch Worte oder gar schon durch Taten wie Berührungen im Intim-Bereich?
- Hält man mich von Informationen fern?
- Beschädigt man mein Eigentum?
- Zieht man über mein Privatleben her?
- Veröffentlicht man intime Fotos/Videos sowie Gewaltszenen über mich im Internet oder auf Handys?
- Finde ich keine Unterstützung mehr bei Vorgesetzten oder Vertrauenslehrern?
- Werden meine Arbeitsergebnisse sabotiert oder bewusst schlecht gemacht?
- Wird Psychoterror gegen mich in Form von Sonderbeobachtung, Nachspionieren, ungerechtfertigter Kritik oder Versetzung, Abmahnung, Verweis betrieben?
- Reden Kollegen oder Mitschüler schlecht, unwahr und erniedrigend über mich?
- Wenden sich Freunde von mir ab?

## **Schluss: Psychoterror ade!**

Mobbing macht richtig krank. Lassen Sie es nicht erst so weit kommen. Sie brauchen ein dickeres Fell. Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass Sie gemobbt werden. Wenn Sie das realisiert haben, dann wird's aber Zeit.

Jetzt schaffen Sie sich das Nervenkostüm, das Sie immun macht gegen Psychoterror. Dazu gehören regelmäßige Entspannungsübungen. Dann treiben Sie Sport, sorgen für ausreichenden Schlaf und eine ausgewogene Ernährung. Das sind nun die physischen Faktoren. Nun folgen die psychischen.

Hier suchen Sie professionelle Unterstützung bei Ihrem Betriebsrat oder Personalrat, gehen zu einem Gewerkschaftsfachmann. Besuchen Sie Seminare, blicken Sie hinter die Kulissen von Mobbing und Psychoterror. Sie müssen nämlich genau wissen, wie Ihre Gegner ticken. Erst dann können Sie ihnen Paroli bieten. In Selbsthilfegruppen besprechen Sie Ihre spezielle Situation. Meist sind dort Leute, die in einem ähnlichen Prozess stecken oder das schon längst hinter sich haben. Gemeinsam ist man bekanntlich stark. Also stärken und stützen Sie sich gegenseitig. Am meisten wird es Ihre Gegner verwirren, wenn der Psychoterror künftig an Ihnen abperlt. Das macht sie nämlich nervös und unsicher. Sie wissen nicht, wie sie reagieren sollen – und machen dann Fehler. Von nun an passen Sie nämlich genau auf und notieren akribisch in Ihrem Mobbing-Tagebuch, was genau wann, wie und wo passiert. So drehen Sie den Spieß um und klagen später Ihre Feinde an – bis hin zur privaten Zivilklage auf Schadensersatz. Wenn Sie das alles beherzigen, sind Sie nämlich der Gewinner. Das macht Sie cool und gelassen, weil Sie nämlich die Beweise in der Tasche haben und genau Ihren persönlichen Schaden später auf Euro und Cent einklagen können. Psychoterror ade!