

## Beispiele von Mobbing heute

### Problemkreis 1: Unsachgemäßer Umgang mit Rationalisierungsvorgaben

DaimlerChrysler - damals noch Mercedes-Benz - trennte sich seit 1993 in Sindelfingen von mehreren tausend Mitarbeitern. Durch Rationalisierung und Personalabbau reagierte man auf die Rezession in der Automobilbranche. Nachweislich wurde, und das ist dem Unternehmen anzurechnen, aber niemand betriebsbedingt gekündigt. Mit hohen Abfindungsangeboten und Übergangslösungen der Arbeitsämtern wurde den Mitarbeitern die Eigenkündigung finanziell bis zum Eintritt der Rentenzahlung möglich gemacht. Und viele - besonders ältere Arbeitnehmer nahmen dieses Angebot gerne an. Viele - aber nicht alle. Mancher war durch persönliche Geldengpässe, langfristige Finanzierungsverpflichtungen oder die hohen Ausbildungskosten der Kinder weiter auf den vollen Gehalt bzw. Lohn angewiesen. Diese Mitarbeiter wollten noch nicht mit 56 Jahren mit der Erwerbsarbeit aufhören. Je älter sie wurden, um so schwieriger wurde es für sie im Werk. Sie spürten den Druck der jungen Kollegen, zu gehen. Statt „Mahlzeit“ hörten sie in der Mittagspause „Was, du bist noch da!“. Manche Personalverantwortlichen leiteten den Spardruck mit *Bossing* an ihre Mitarbeiter weiter. Ein Angestellter bekam zwei Tage vor seinem sechzigsten Geburtstag zum wiederholten Male ein Abfindungsangebot, das er wegen der hohen Ausbildungskosten seiner Kinder jedoch ablehnte. Nach seinem Geburtstag entzog man ihm aber alle Verpflichtungen, sein Büro und übertrug ihm keine Aufgaben mehr. „Sitzen Sie ihre Zeit hier halt noch bis 63 ab. Tun müssen Sie nichts mehr.“ Einen Arbeitsplatz auszusitzen, den Arbeitstag über nur gähnende Langeweile zu spüren, das Gefühl der bloßen Duldung sind emotional, verletzende Angriffe auf die Persönlichkeit. Und die Quittung kam prompt: Nach etwa vier Monaten diagnostizierte sein Arzt bei ihm erhebliche Herzprobleme, die auf einen bevorstehenden Infarkt hinwiesen. In der Beratung klärten wir seine Lebensprioritäten: Genügend Geld durch Arbeit oder Gesundheit. Er entschied sich für seine Gesundheit und kündigte. Mit dem Betrieb handelte er ein neues Abfindungsangebot aus und verlies kurz darauf das Werk als Vorruheständler.

Manche Meister waren im Werk Sindelfingen schlicht weg überfordert mit den Sparvorgaben. Sie setzten den langjährigen und verdienten Arbeitern die - sprichwörtliche - Pistole auf die Brust. „Wenn du in zwei Tagen den Aufhebungsvertrag nicht unterschrieben hast, kriegst du gar nichts mehr - solange gilt das Angebot nur“, war öfters zu hören. Diesem Druck konnten einige nicht standhalten und kündigten ohne Rücksprache mit Arbeitsamt und Rententräger dann Hals über Kopf. Manchmal reichte die Abfindung eben doch nicht bis ins Rentenalter; später als die Versteuerung der Abfindung eingeführt wurde, rieben sich einige verwundert die Augen nach dem Erhalt ihres Steuerbescheids. Neben finanziellen blieb auch eine menschliche Krise nicht aus. Einige stürzten in eine tiefe Sinnkrise. In Beratungsgesprächen habe ich diese Krisen von ehemaligen „Daimlern“ in einigen Fällen begleitet und versucht, sie aufzuarbeiten.

Das Wort Mobbing fiel damals häufig. Es kam gerade in Mode. Meister, Vertrauensleute und Betriebsräte waren durch den Rationalisierungsdruck überfordert. Unfares Verhalten wucherte. Die Welle des Personalabbaus hätte durch soziale Maßnahmen abgefedert werden können. Durch Vernetzung mit örtlichen sozialen Einrichtungen hätten finanzielle und menschliche Perspektiven über das Arbeitsleben hinaus entwickelt werden müssen. So ein großes Werk wie das in Sindelfingen hat auch eine soziale Verpflichtung gegenüber ehemaligen Mitarbeitern - trotz aller betriebswirtschaftlichen Vorgaben. Gleiches gilt übrigens auch für das IBM-Werk in Böblingen, das einen noch viel massiveren Personalabbau zeitgleich betrieb. Zumindest zeichenhaft geschah solch eine Vernetzung mit der Gründung der „Wissens- und Interessenbörse für Jung und Alt“, die 1994 auf Initiative des damaligen Sindelfinger Oberbürgermeisters in's Leben gerufen wurde und dessen Vorsitzender ich bis 1996 war. Ein Vertreter von DC Sindelfingen war im Beirat des neugegründeten Vereins.

### Problemkreis 2: Persönlichkeitsstörungen als Auslöser von Konflikten am Arbeitsplatz

Peter ist seit 12 Jahren im selben Betrieb beschäftigt. Als Abgänger der Sonderschule und ohne Ausbildung verrichtet er Einfachstätigkeit. Er fühlt sich von seiner Gruppe gemobbt, weil sie ihn hänseln. Peter erzählt ihnen bei Schichtbeginn regelmäßig seine sexuellen Erlebnisse im hiesigen Sexshop und stöhnt über die vielen Euros, die er dort in den Automaten lässt. Er bezeichnet sich

selbst als sexsüchtig. In eigenhändig verfassten Rundbriefen beschwert er sich unter anderem beim Werksleiter und dem Betriebsratsvorsitzenden über seine angebliche Mobbingsituation und seinen Meister. Bei klärenden Gesprächen stellt sich heraus, dass der Meister ihn vor dem Spott der Kollegen schützt und versucht ihn in die Gruppe zu integrieren. Peter war kein Mobbingopfer, sondern verursachte seine schwierige Situation in der Gruppe selbst. Dies wurde ihm auch klar mitgeteilt mit der Maßgabe, seine Sexgeschichten nicht mehr zu erzählen. In diesem Falle handelte es sich nicht um Mobbing, sondern um Störung aufgrund persönlicher Eigenanteile, die behandelt werden mussten.

### **Problemkreis 3: Versteckte Kollegenkämpfe um die Karriere:**

Die Teamleiterin V. ist schwanger im 8. Monat. Irgendwie verbreitet sich das Gerücht, dass der Kollege S. aus der selbigen Abteilung der Vater des Kindes sei. Es wird viel getuschelt. V. und S. kennen sich privat schon lange und leben beide in jeweils intakten Familienverhältnissen. Sie erfahren zuletzt von dem Gerücht. S. ist am Boden zerstört. Er fühlt sich gemobbt, in seinem Ansehen beschädigt und vor allem tut es ihm um V. und ihr ungeborenes Kind, das durch den Stress der Mutter belastet werde, leid. Der zuständige Abteilungsleiter macht nun das einzig richtige. Er bestellt die Gruppe zu einem Teamgespräch ein und erklärt die Sachlage. Die Gruppe müsse jetzt überlegen, wie sie mit dem Vorfall umgehen kann - auch der weiteren Zusammenarbeit und Effektivität wegen. Die Gruppe schafft es nach mehreren Stunden schließlich, den, der das Gerücht verbreitete, zu einem Geständnis zu bewegen. Abmahnung unter Androhung einer fristlosen Kündigung im Wiederholungsfalle sowie eine Strafversetzung folgten auf den Fuß. Die Ehre von V. und S. war gerettet. Der Abteilungsleiter führte keine langen und zähen Einzelgespräche mit Betroffenen und etwaigen Verdächtigen, sondern machte den Fall öffentlich - und brach damit den Bann der brodelnden Gerüchteküche. Die Gruppe konnte ihr Problem selbstständig lösen und kann ohne Störung weiter effizient zusammenarbeiten. Als Motiv gab der Täter später Neid auf S. an. Weil S. sich so gut mit V. verstehe, befürchtete er Nachteile für seine eigene Karriere.

### *Problemkreis 4: Versteckte Kämpfe um die Bewahrung bestehender Systeme - Angst vor Verhaltensänderungen*

Petra ist angehende Medizinstudentin. Bis zum Studienbeginn arbeitet sie als Ferienarbeiterin in der Montage einer großen Firma. In kurzer Zeit hat sie die Mängel in der Zusammenarbeit und in der Führung der Gruppe durchschaut. Sie redet mit ihren Kolleginnen und dem Meister darüber. Eines Tages redet keine Kollegin mehr mit ihr. Der Meister will in der Gruppe isolieren und bezeichnete sie gegenüber Kolleginnen als „falsches Luder“, die nur aufhetze. Petra geht jetzt morgens mit Bauchweh in den Betrieb. Das Schweigen macht sie wahnsinnig. Gemeinsam analysieren wir, dass der Meister sie als Bedrohung erlebt und sie deshalb bei ihren Kolleginnen schlecht redet. Ich rate ihr zur Kündigung, sie will aber durchhalten. Deshalb beziehen wir eine Betriebsrätin ein. Sie analysiert mit den Kolleginnen das Verhalten des Meisters und schwört sie auf Solidarität mit Petra ein. Gemeinsam führen sie anschließend mit dem Meister ein Gespräch über diverse Missstände. Er verspricht Veränderung. In lang bestehenden Organisationen sind Veränderungen - auch schlechter Gewohnheiten - nur schwer zu erreichen. Wer das System hinterfragt, gilt als Nestbeschmutzer und wird sanktioniert. Durch Einbeziehung betrieblicher Einrichtungen von außen, kann hier Abhilfe geschaffen werden.

### **Problemkreis 5: Versteckte Machtkämpfe oder der Sündenbock**

Helga wird in eine neue Abteilung versetzt, denn ihre alte wurde aufgelöst, wegrationalisiert. Am neuen Arbeitsplatz bekommt sie keine Arbeit angewiesen - auch keinen eigenen Schreibplatz. Sie wird in ein Zimmerchen geschickt und soll dort uralte Unterlagen in einer Kiste entstauben und dann archivieren. Wie lange sie brauche, interessiere hier niemand, sagt der neue Chef. Das lässt sie drei Wochen geschehen, dann kann sie nicht mehr und ruft das Mobbingtelefon an. Sie verstehe das alles nicht und sei mit den Nerven am Ende. Durch Nachfrage im Werk kam folgendes heraus, was Helga bislang nicht gewusst hatte: Ihr alter Chef bewarb sich mit ihrem neuen Chef um eine neue und gut bezahlte Position im Konzern. Der neue Chef zog aber den kürzeren und Helga wurde stellvertretend Opfer seiner Frustration. Sie war der Sündenbock für eine geplatze Karrierechance. Das Problem konnte durch eine Versetzung von Helga schnell und unkompliziert gelöst werden.

**Problemkreis 6: Mangelnde Integration fremder Kulturen und Mentalitäten**

Paul ist Russlanddeutscher und seit über einem Jahrzehnt Blecheinleger am immer selben Schweißroboter. Er redet nur gebrochen Deutsch. Wenn Pause ist oder die Maschine still steht, setzt er sich auf seinen Stuhl und liest in einem religiösen Heftchen. Offenbar ist er Mitglied einer Sekte, die ich allerdings auch nicht kenne. Er spricht wenig und wenn dann ganz leise, eher murmelnd. In der sonst recht lebendigen Gruppe ist er wenig integriert und gilt als Außenseiter. Man lässt ihm seine Maschine und damit seine vermeintliche Ruhe. Aber irgendwann bricht es abends aus ihm heraus. Er werde gemobbt und gefoppt. Weil keiner mit ihm rede, lese er sein „stinklangweiliges“ Heftchen, das er eigentlich schon auswendig kenne. Und er beginnt zu weinen, seine Einsamkeit ist offensichtlich. Als Seelsorger müsse ich ihn doch verstehen. Und er beginnt zu reden - umständlich und sehr schlecht verständlich zwar, aber offensichtlich so viel wie seit Jahren schon nicht mehr. Ich höre ihm zu, vermittele ihm das auch und gebe ihm Zeit: Ich lasse ihn reden und weinen, stammeln und fluchen. Er hadere mit seinem Gott, der ihn so hart bestrafe und ihn hier her geschickt habe... in den Daimler, an diese Maschine, die er hasse. Ich spiegle ihm den Eindruck der Kollegen wider, dass er offensichtlich an gar keiner anderen Arbeit interessiert sei. Keiner frage ihn ja, deshalb lese er Heftchen und tue nur das Nötigste. Wir beide führten anschließend mit seinem Meister ein Gespräch. Paul bekam eine neue Aufgabe in der Gruppe zugewiesen und damit verschwand auch sein religiöses Schriftentum. In der Hektik des Alltages übersehen wir manchmal die konkrete Not von Einzelnen und überhören ihre uns vielleicht suspekten Hilferufe. In diesem Fall war die empathische Zuwendung für Paul entscheidend, seinen Frust über seinen monotonen Einsatz zu formulieren und sich zu öffnen. Dementsprechend konnte ihm geholfen werden.

**Problemkreis 7: Eskalation der Konflikte - oder: wenn Gefühle außer Rand und Band geraten**

Holger ruft mich an und will sofort einen Termin mit mir. Ein Betriebsrat gab ihm meine Nummer. So eine Mobbinggeschichte, wie er sie erlebe, hätte ich sicher noch nie gehört. Also... Zwei Tage später kam er mit 2 dicken DIN A4 Ordnern in mein Büro. Es sprudelte nur so aus ihm heraus. Er sei unterqualifiziert eingesetzt, er werde nicht befördert - dreimal schon habe er zwischen Schicht und Gegenschicht wechseln müssen. Er komme aber mit den Kollegen nicht klar. Die stecken alle hinter dem Meister, der ihn seit Jahren schikanieren, blockiere. Das sei Mobbing pur. Es gebe eine Verschworenheit gegen ihn. Jetzt habe er genug. Bei einem Unfall im Werk sei er verletzt worden und habe keine Entschädigung erhalten. Nebenbei zeigte er seine Unterlagen, fein säuberlich in den beiden Ordnern dokumentiert, die jedes Gespräch, jede Anweisung, jeden Verdacht der letzten beiden Jahre protokollierten. Auch seine Klage beim Arbeitsgericht gegen Daimler sei abgewiesen worden. Deshalb habe er seinen Anwalt zusätzlich verklagt, aus der Gewerkschaft sei er auch ausgetreten, die unterstützen ihn ja gar nicht, Betriebsräte seien eigentlich nur faule Kaffeetrinker, die nichts bewirken - jetzt sei ich sein letzter Rettungsanker; was ich denn jetzt für ihn tue? Aus, Stille! Was ich tun könne, fragte er nach zwei Minuten, die Stille unterbrechend. Die emotionale Wucht war förmlich spürbar.

Ich hatte mir ein paar der von ihm genannten Namen und Institutionen gemerkt und bei denen telephonisch zurückgefragt. Tatsächlich ergab sich eine jahrelange, endlose Geschichte von Streitereien und Zerwürfnissen zwischen zwei gestandenen Männern, die sich miteinander verworfen hatten. Alle Versuche der Einigung und der Schlichtung waren vergebens gewesen. Meine Intervention hätte auch nichts mehr gebracht. Die Gefühlsebene war in diesem Konflikt dominant, sachliche Zugänge zur Lösung war beiden versperrt. Deshalb empfahl ich Holger den Besuch eines Seminars über Umgang mit Konflikten bei einer außerbetrieblichen Institution, was er aber ablehnte. Hier war die Grenze der Seelsorge erreicht: mehr als raten konnte ich nicht: Verpflichten hätte ihn nur sein Arbeitgeber können, da er auch Sanktionsmöglichkeiten hat. Wo alle persönlichen Versuche gescheitert sind, wo Gerichte schon beschäftigt werden, wo die Emotionalität regiert ist normalerweise nur noch über rechtliche Auflagen an die Mobbingparteien etwas zu erreichen.

**Problemkreis 8: Sexuelle Belästigung**

Erika ist 29 Jahre alt, frische Absolventin der Hochschule und hoch motiviert. Sie beginnt ihre Tätigkeit in einer Gruppe von vier Männern. Sie erledigt ihre Aufgaben zu aller Zufriedenheit. Eines Tages stellt sie fest, dass ihre Kollegen in ihrer Anwesenheit Zotenwitze erzählen und kichern. Sie bekommt von einem schließlich einen Klaps auf den Po und wieder lachen alle. Sie fühlt sich immer unwohler und in ihrer Würde als Frau gekränkt. Es stellt sich heraus, dass die Männer mit ihrem Verhalten die neue Kollegin wegmobben wollen, da sie zu übermotiviert ist und

die lang gewohnte Geschwindigkeit der Gruppe aus dem Rhythmus zu bringen droht. Die Männer wagen das nicht auf der Sachebene anzusprechen und versuchen deshalb, sie emotional mit sexueller Belästigung zum Aufgeben zu bewegen.

#### *Problemkreis 9: Krankmachende Bedingungen am Arbeitsplatz*

Die Mutter eines jungen Mannes rief mich verzweifelt an. Ihr frisch verheirateter Sohn, 29 Jahre, leide unter Angstattacken und werde deshalb von den Kollegen gehänselt und gemobbt. Ich vereinbarte mit ihm einen Termin. Tatsächlich begann er manchmal bei Schichtbeginn zu hyperventilieren, d.h. seine Blutdruckwerte stiegen rapide an, Schwindelgefühl und Herzklopfen stellten sich ein. Er schämte sich vor seinen Kollegen, isolierte sich zunehmend und sprach vor allem mit niemand über seine Angst. Er schleppte sich nur unter großen Anstrengungen durch die Schichten und fiel durch häufige Fehlzeiten auf. Nach Schichtende und außerbetrieblich verschwand seine Angst. Die Vermutung, dass die Angst vom Arbeitsplatz bedingt sei, lag nahe. Wir bezogen seinen Meister in die Beratung ein. Er verhalf ihm zu einer neuen Stelle in der Gegenschicht. Es kristallisierte sich nämlich heraus, dass seine Angst die Angst vor der Gruppe war. Es war ein Teufelskreis: Je offensichtlicher seine Angst wurde, um so mehr isolierte er sich und wurde von den Kollegen als Schwächling und Angsthase beschimpft. Dank des einfühlsamen Meisters, der selbst Angstattacken schon erlebt hatte, konnte in drei Beratungsgesprächen das Problem gelöst werden. Die eigene Vorerfahrung der Führungskraft half wesentlich zur Lösung bei. Führungskräfte sind in diesen Bereichen verstärkt zu sensibilisieren. Durchhalteparolen des Meisters wären am falschen Platz gewesen.

#### **Problemkreis 10: Ungeklärte Kompetenzen - Führungsschwäche**

Horst, 35 Jahre und Roland, 45 Jahre, waren jahrelang Kollegen in der selben Hierarchieebene. Nachdem Horst zum Meister befördert wurde, bleibt Roland Facharbeiter. Plötzlich klappt die Zusammenarbeit nicht mehr. Roland fühlt sich von Horst gegängelt und hintergangen. Das Vertrauen fehle plötzlich. Horst beginnt auch, Roland Kompetenzen zu beschneiden und überwacht ihn besonders scharf. Roland kann und will nicht mehr. Horst beruft sich auf seine neue Kompetenz als Meister. Roland wandert in die innere Emigration und verrichtet gerade noch den Dienst nach Vorschrift. Die alte und bewährte Zusammenarbeit ist jetzt erfolglos bzw. beginnt den Rest der Gruppe zu behindern. Es wird getuschelt über die zwei Untertürkheimer. Auch die zugezogenen Betriebsräte und der Teamleiter können nicht intervenierend eingreifen. So bleibt die Situation für alle unbefriedigend.

#### **Problemkreis 11: Mangelnde Sozialkompetenz**

Erhard ist Angestellter und hochqualifizierter Spezialist. Er verrichtet seine Aufgabe in hervorragender Art und Weise. Allerdings ist er in seinem Team menschlich wenig geachtet, da er wenig Kollegialität zeigt. Er spricht hauptsächlich über sich und seine Erfolge. Am Sozialleben nimmt er nur unregelmäßig teil. Trotz seiner hervorragenden Leistungen für das Unternehmen spannt sich die Situation zu. Er fühlt sich isoliert und gemobbt. Das Team wirft ihm unkollegiales Verhalten vor. Erhard geht immer häufiger zum Arzt und weist hohe Fehlzeiten auf. Nur eine Versetzung in einen ihm nicht entsprechenden Bereich löst am Ende die Spannungen. Ein Verlust für das Unternehmen und ein unendlicher Frust für Erhard. Er arbeitet jetzt alleine und völlig fachfremd. Hier hätte eine betriebliche Intervention, z.B. Stärkung der Sozialkompetenz durch Besuche von Seminaren, Erhard weiterhelfen können. Die schnelle Versetzung war zwar eine Momentanentlastung für alle Beteiligten, wird den Betrieb aber langfristig sehr viel Geld kosten.