

MOBBING

## Gegen Psychoterror am Arbeitsplatz

**TRENDS** *Ist der Corona-Arbeitsschutz gut aufgestellt?*

**ARBEITSSCHUTZ** *Wie werden Familien in der Pandemie entlastet?*

**TEILHABE** *Kommt die Erhöhung der Ausgleichsabgabe?*

PARTNER VON

DGB-Index  
Gute Arbeit



# »Mobbing ist psychische Gewalt am Arbeitsplatz«

**BERATUNG UND HILFE** *Unabhängige, niedrigschwellige Hilfe bei Arbeitsplatzkonflikten: Das bietet u. a. die katholische Betriebsseelsorge in der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Sie berät unabhängig von einer Konfession als seelsorgerlicher Dienst in der Arbeitswelt: Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte. Christian Gojowczyk sprach mit »Gute Arbeit« über diese Arbeit – und die seelischen Abgründe bei Mobbing.*

FRAGEN DER REDAKTION

## DARUM GEHT ES

1. Die Betriebsseelsorge Rottenburg-Stuttgart ist Partnerin einer Telefon-Hotline, die regional bei Konflikten in der Arbeitswelt berät.
2. Die Hotline erfüllt für Mobbingopfer eine (Erst-)Beratungs- und Lotsenfunktion, wesentlicher erster Schritt ist oft die Klärung: betrieblicher Konflikt oder Mobbing?
3. Wichtig ist, dass Arbeitgeber präventiv und top-down dafür sorgen, dass Mobber\*innen keine Chance haben.

**V**orbemerkung: Der republikanische Senator Bill Cassidy hat im zweiten Impeachment-Verfahren der Demokraten in den USA für eine Verurteilung Donald Trumps gestimmt. Nur eine Stunde später hieß es, er habe keine Partei mehr. Bei den von Trump geprägten Republikanern wird es einsam um die Abweichler\*innen.<sup>1</sup> – So kann eine Mobbinglage ihren Anfang nehmen. Eine Mobbingspirale kann aber auch ohne äußeren Anlass in Gang kommen: Ein schlechtes Betriebsklima und ein untätiger Arbeitgeber spielen unter Umständen beachtliche Rollen. Konkurrenz wird geschürt, Neid und Missgunst werden nicht eingedämmt, boshafte Vorgesetzte nicht in die Schranken gewiesen. Bei Interview-Partner Christian Gojowczyk rufen dann verzweifelte Menschen an – wenn es gut läuft.

**Mobbing hat oft eine lange Vorgeschichte, bis sich Betroffene über ihre Lage im Klaren sind und Hilfe holen können oder müssen. In welchem Zustand – körperlich und seelisch – landen die Betroffenen bei Ihnen?**

Deren Situation ist ganz unterschiedlich. Immer geht es um Ängste, Kraftverlust und Hilflosigkeit. Es gibt Betroffene, die sich bereits Hilfe

bei ihrer betrieblichen Interessenvertretung geholt haben und dann an uns verwiesen wurden. Sie haben sich bereits hilfesuchend an eine Stelle gewandt, erkennen und begreifen ihre Situation im Ansatz. Damit ist ihre Lage eher handhabbar.

Wer gut vernetzt ist, verfügt über Ressourcen zur Bewältigung einer seelischen Belastung. Das ist besonders in größeren Betrieben oder Verwaltungen mit Betriebs- oder Personalrat der Fall, hängt natürlich aber auch von der Lage des einzelnen Menschen ab. Es gibt kein klassisches Muster. Es gibt aber auch Menschen, die völlig verzweifelt und weitgehend allein sind, die nicht mehr ein noch aus wissen.

**Wie gehen Sie in der Beratung dann vor? Vor allem, wenn Sie nicht vor Ort sind und Sie sich quasi durch die Telefonleitung an einen Menschen herantasten?**

Das Erstgespräch ist ein wichtiger Schritt. Ich höre zu und kläre die Ausgangslage: Wie schlimm ist die akute Situation? Das Gespräch ist behutsam in Richtung Klärung zu führen: Worum geht es genau? Handelt es sich um ein Einzelereignis, um einen schwerwiegenden Konflikt mit einer bestimmten Person? Oder geht es um Mobbing, das sich über einen länge-

<sup>1</sup> Meldung auf FAZ-Online, aktualisiert am 14.2.2021.

ren Zeitraum erstreckt – mit immer wieder auftretenden Mobbinghandlungen?

Zur Lösung oder zumindest Abschwächung eines einzelnen, zeitlich begrenzten Konflikts kann bereits die telefonische Erstberatung beitragen. Manchmal kann man Missverständnisse aufdecken, die erst aus der Sicht eines Außenstehenden sichtbar werden und die die Kommunikation blockieren. Der Hinweis auf ein Mobbingtagebuch kann helfen, Distanz zu schaffen und gleichzeitig Beweise zu sichern.

## »Wir müssen alles daransetzen, dass Menschen bei der Arbeit keine psychische Gewalt angetan wird.«

CHRISTIAN GOJOWCZYK

Dringend davon abgeraten wird Betroffenen, ohne Bedenkzeit und rechtliche Prüfung etwas im Betrieb zu unterschreiben: z. B. unrichtige Protokolle, unter Druck herbeigeführte Einge- ständnisse, unvorteilhafte Aufhebungsverträge. Durch Hinweise auf die gewerkschaftliche Rechtsberatung oder die fachanwaltliche Beratung lässt sich dann oft verhindern, dass sich die arbeitsrechtliche Situation irreparabel verschlechtert.

### Und wenn es sich um Mobbing handelt?

Dann stellt sich meist im Gespräch heraus, dass die Betroffenen über längere Zeit schwersten psychischen Belastungen ausgesetzt waren und sind – diese Menschen brauchen persönliche Termine. Dadurch löst sich das Isolierungsgefühl etwas, ein Mensch schöpft langsam wieder Vertrauen. Telefonisch ist unsere Beratung auf Wunsch anonym, generell unterliegen wir der Schweigepflicht bei allem, was wir im seelsorgerlichen Telefonat oder Gespräch erfahren. Anders geht es nicht, denn Mobbingopfer haben in der Regel eine Serie von Vertrauensverletzungen erlebt. Das ist nicht von heute auf morgen zu überwinden.

Die Betroffenen entscheiden, was sie uns mitteilen möchten. Ziel ist es erst einmal, sprachfähig zu werden und schrittweise die Kontrolle über das eigene Leben zurückzugewinnen.

Manchmal wird es den Betroffenen erst im Beratungsgespräch bewusst, dass sie noch Verbündete am Arbeitsplatz haben. Alles, was Halt, Unterstützung und Orientierung bieten kann, stabilisiert und hilft dabei, den Kopf wieder oben zu tragen.

### Das hört sich sehr umfassend und aufwändig an.

Es geht in meiner seelsorgerlichen Arbeit nicht um soziale und psychologische Wohltaten oder Streicheleinheiten, sondern um das Leben und die Zukunftsaussichten eines Menschen und oft auch seiner Familie. Das ist komplex. Gut illustriert wird das im Bild von den »Fünf Säulen der Identität« nach Petzold.<sup>2</sup> In einer akuten Mobbingssituation gerät das Ganze, die Identität, ins Wanken, vor allem, wenn es Zusatzbelastungen durch Krankheit, wirtschaftlichen Druck oder familiäre Probleme gibt. Die umfassende Betrachtung hilft, den Kräfteverfall zu stoppen, die eigene Situation schrittweise zu stabilisieren und einen realistischen Weg aus der Mobbingssituation zu finden.

Der Hausarzt ist eine wichtige erste Anlaufstelle. Wenn das ein empathischer Mensch ist, hört er zu, erkennt die Belastung, bescheinigt die Arbeitsunfähigkeit und kann damit das Mobbingopfer erst einmal aus dem belastenden Geschehen herausnehmen. Oft gibt es Anzeichen für depressive Entwicklungen, die dürfen sich nicht verfestigen und deshalb ist es wichtig, dass sich die Person dann sehr rasch um fachärztlichen Beistand bemüht. Psychotherapeutische Unterstützung hilft, die schädigenden psychischen Belastungen zu verarbeiten und den Umgang mit kritischen Situationen zu lernen.

### Termine bei guten Psychotherapeuten sollen rar sein. Wie viel Zeit darf vergehen, wie kann man sie überbrücken?

Generell gilt, dass es zu wenig Psychotherapeut\*innen gibt, gerade Fachärzt\*innen mit Erfahrungen in der Arbeitswelt und Organisationspsycholog\*innen sind rar. Wir erleben, dass die hartnäckige Suche erfolgreich sein kann und zumindest mittelfristig den Umgang

### IM INTERVIEW



Christian Gojowczyk ist Betriebsseelsorger in der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Standort Ludwigsburg. Der Germanist und Historiker verfügt über Erfahrung aus der Betriebsratsarbeit und kennt sich mit betrieblichen Konfliktlagen bestens aus. Mehrfach hat er Zusatzqualifikationen für den Bereich Mobbing und psychische Belastungen erworben. Er gehört zum Expert\*innenbeirat der Konflikt hotline Baden-Württemberg, hält Vorträge als Fachreferent und kennt Betriebe vieler Branchen.

<sup>2</sup> Vgl. Abb. S. XX.

**HINTERGRUND**

Die katholische Betriebsseelsorge in Ludwigsburg existiert seit 1982. Das Beratungsangebot umfasst: Hilfe für Betriebsräte (BR), die beim Arbeitgeber unter Druck geraten (z.B. Behinderung bei BR-Neugründung), Beratung und Hilfe bei wirtschaftlichen Not- und Schieflagen von Firmen, wenn z.B. Betriebsschließungen und Kündigungen drohen, Beratung bei Stress und Problemen am Arbeitsplatz für einzelne Beschäftigte. Die Betriebsseelsorge Rottenburg-Stuttgart ist erreichbar unter [www.konflikt hotline-bw.de](http://www.konflikt hotline-bw.de).

Bundesweit alle Anlaufstellen erreichen:  
[www.betriebsseelsorge.de](http://www.betriebsseelsorge.de)

Erratum:

Die oben angegebene Adresse ist die der Konflikt hotline Baden - Württemberg. Direkt erreichbar ist die Betriebsseelsorge Rottenburg - Stuttgart ebenfalls unter [www.betriebsseelsorge.de](http://www.betriebsseelsorge.de)

**LESETIPPS**

▷ A. Esser, M. Wolmerath (2020): Werkbuch Mobbing. Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. 10. Aufl. Frankfurt am Main.

▷ Darin der Beitrag von Martin Zahner: »Überbetriebliche Beratung und Unterstützung durch die Katholische Betriebsseelsorge«.

mit der Belastung erleichtert. Es ist schon ein erster Erfolg, wenn man auf eine Warteliste kommt.

**Und wenn es bereits Abmahnungen gibt oder die Kündigung droht: Was dann?**

Dann verrechtlich sich der Konflikt zumeist und kommt in eine Eskalationsstufe, die ohne äußere Unterstützung und Intervention nicht mehr beeinflussbar ist. Gemeinsam mit dem Anwalt, der Interessenvertretung und den Betroffenen ist zu klären: Wer ist noch mit wemgesprächsfähig? Zählt eine Führungskraft zu den Täter\*innen oder ist sie passiv duldend involviert? Sind Kolleg\*innen oder Einzelpersonen am Werk?

Die Arbeitssituation sollte analysiert werden: Wie stehen Beteiligte zu der betroffenen Person? Erst dann kann eingeschätzt werden, welches rechtliche Vorgehen sinnvoll ist. Nicht jede erkennbar unsinnige Abmahnung verdient eine Reaktion und oft ist Mobbing ja der Versuch, jemanden loszuwerden, weil er fachlich gut und menschlich integriert ist. Da kann es sogar sinnvoll sein, einer von der Gegenseite beabsichtigten rechtlichen Eskalation nicht zu folgen.

**Dieses Vorgehen soll in einer zugespitzten Lage Menschen zur Einsicht bewegen?**

Es besteht zumindest eine Chance, dass die Analyse dabei hilft, Probleme und auch Fehler in der Arbeitsorganisation, in der Kommunikationsstruktur und bei Beschäftigten aufzudecken. Manchmal könnte die Versetzung der Täter\*innen ein Weg sein, auf Wunsch können sich auch Betroffene versetzen lassen. In kleineren Firmen ist das aber oft nicht realisierbar.

Ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM/Anm. der Redaktion) ist ein möglicher Weg, nach längerer Erkrankung die Risiken für eine erneute Arbeitsunfähigkeit aufzudecken, abzuwenden und die Wiedereingliederung rechtlich abgesichert voranzutreiben. Dadurch lässt sich auch im Einzelfall die arbeitsrechtliche Eskalation vermeiden oder begrenzen und eine gesichtswahrende Lösung für das Unternehmen finden. Sind Mobbingopfer schwerbehindert oder gleichgestellt, hat das BEM auch den Vorteil, dass externe Stellen wie der Integrationsfachdienst oder das

Integrationsamt bei den Gesprächen dabei sein können. Auch das kann dann zur Versachlichung und Deeskalation beitragen.

**Wenn das alles nicht hilft, kein BEM, keine Gespräche, keine Einsicht?**

Ist das Tischtuch zerschnitten und ist der Arbeitgeber oder ein Vorgesetzter unbeanstandet als Mobber\*in aktiv, dann ist es umso wichtiger, die Ressourcen zu schaffen, die jemand braucht, um sich so gut wie möglich aus dem Arbeitsverhältnis zu lösen und die Kraft für einen erfolgreichen Neuanfang zu finden. Eine berufliche Rehabilitation, möglichst in einer speziell qualifizierten Rehaklinik, ist dafür oft ein wesentlicher Schritt.

Bei einer Verhandlung mit gewerkschaftlicher und/oder anwaltlicher Beteiligung sollte eine Vertragsauflösung die wirtschaftliche Situation so gut wie möglich sichern. Zukunftssichernd ist auch die Klärung der Zeugnisfrage, denn das ist eine wichtige Grundlage für die notwendigen Bewerbungen. Da nehmen wir auch als Betriebsseelsorge, wo es sinnvoll ist, Stellung, denn es ist inakzeptabel und unmenschlich, dass Menschen durch psychische Gewalt am Arbeitsplatz um ihre Existenz gebracht werden, dass niemand präventiv eingeschritten ist und kranke Strukturen in Firmen Existenzen vernichten.

**Kranke Strukturen als Stichwort:  
Wie kommt es zu diesen Verletzungen?  
Wer sind die Mobber\*innen?  
Welches Umfeld begünstigt ihr Treiben?**

Unternehmen und Verwaltungen sind in der Regel hierarchisch organisierte Organisationen. Heikel wird es, wenn top-down Mobbing als Konfliktlösungsmechanismus gilt: Machtausübung in Form psychischer Gewalt wird als notwendig erachtet, gleichzeitig fehlen oft Ressourcenorientierung und eine Anerkennungskultur. Das ist ein gefährlicher Irrweg. Somit ist Mobbing auch ein Indiz für Führungsversagen, für schwache Vorgesetzte. Es gibt keine betrieblichen Frühwarnsysteme und niemand sagt: Dein Verhalten ist an diesem Punkt inakzeptabel. Wir tolerieren z.B. nicht, dass du dich im Kollegenkreis herablassend äuserst oder die Sachebene verlässt.

Mobbing setzt voraus, dass eine Person oder mehrere Personen ohne jede Intervention

von oben Menschen drangsalieren, systematisch schikanieren, isolieren oder diffamieren. Das heißt: Ein Konflikt entfernt sich von der Sachebene, Probleme im Unternehmen werden nicht gelöst, wer sie anspricht, wird bestraft; manchmal haben Menschen einen Lebensstil, der andere ärgert, manchmal gibt es Neider oder Konkurrent\*innen, hin und wieder sind die Täter\*innen einfach boshaft, selbst überfordert und sozial inkompetent. Das kommt überall vor, doch dieses Fehlverhalten wiegt im Arbeitsverhältnis, in einer nicht paritätischen Lage der Betroffenen, sehr schwer und birgt die aufgezeigten hohen Risiken, wenn es eskaliert und die Führung nicht gegensteuert.

### Wenn Menschen so feindselig sind: Ist das Strategie oder Unfähigkeit?

Beides. Führungskräfte können gute Fachleute sein, z. B. super Ingenieure, sind aber unter Umständen als Vorgesetzte überfordert. Sie haben nie gelernt, mit Menschen umzugehen, ein Team zusammenzuhalten, es zu motivieren und gut zu führen. Das ist ein großes Dilemma, das im Studium beginnt: Wer BWL studiert, kann meistens mit Marktdaten und Zahlen jonglieren, aber ist vielleicht menschlich für eine Führungsaufgabe nicht gewappnet und selbst viel zu stark operativ eingebunden. Das schwächt die Unternehmen.

Aber es gibt auch das Phänomen des strategischen Mobbing: Eine engagierte Fachkraft ist kompetent und wird dem oder der Mobber\*in unbequem oder gefährlich. Das Opfer wird kritisiert, die Arbeit mit spitzen Bemerkungen lächerlich gemacht oder die Leistung angezweifelt. Dann tappt das Opfer oft in die Sachlichkeitsfalle und versucht, noch besser zu werden. Es erkennt ja nicht, dass es die Bedrohungslage damit verschlimmert und alle Bemühungen sinnlos sein werden. Aufmerksame Führungskräfte im Umfeld müssten eingreifen und eine Antenne dafür haben, dass etwas nicht mit rechten Dingen zugeht. Schlimm ist es, wenn die Führungsetage auch noch die Mobber\*innen schützt.

### Wie lautet Ihr Fazit und Ihre Lösung?

Mobbing ist psychische Gewalt und eine extreme psychische Belastung. Wir haben es in über 100 Jahren akzeptiert, dass Maschinen sicher sein müssen und Beschäftigten z. B. keine Arme



Bildunterschrift

ausreißen dürfen. Nun müssen wir alles daran setzen, dass Menschen bei der Arbeit auch keine psychische Gewalt angetan wird. Die Werkzeuge, die das Arbeitsschutzrecht parat hat, sind endlich konsequent am einzelnen Arbeitsplatz zu nutzen: z. B. muss die Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz immer die psychischen Belastungen berücksichtigen. Damit kann vorgebeugt und gegensteuert werden, wenn etwas nicht stimmt. Das BEM ist ein Zusatz-Baustein bei langer Arbeitsunfähigkeit, aber im Zentrum steht die Gefährdungsbeurteilung mit den abgeleiteten Schutzmaßnahmen.

Das Management oder die Spitze in Unternehmen und Verwaltungen stehen in der Verantwortung für das, was intern passiert. Mobbing darf nicht länger geleugnet oder gar toleriert werden. Eine Interessenvertretung läuft ins Leere, wenn sie Mobbing ohne Rückenbedeckung der Führungsebene angehen will. Autoritäre Führung, extremer wirtschaftlicher Druck, Führungskräfte ohne Führungsressourcen erhöhen die Risiken für psychische Fehlbelastungen.

Und es gibt eine politische Verantwortung: Die Verhältnisprävention am Arbeitsplatz mit der Gefährdungsbeurteilung muss durchgesetzt werden. Allein in Baden-Württemberg fehlen etwa 500 Stellen in der Arbeitsschutzaufsicht. Wir brauchen intensive Beratung und wirksame Kontrollen in den Betrieben, damit das gesetzliche Schutzinstrumentarium zum Wohl der Beschäftigten zur Geltung kommt. Prävention muss, auch bei psychischen Fehlbelastungen, immer der Schadensbehebung dienen!

Nicht zuletzt: Die Betroffenen brauchen mehr und vernetzte Beratungs- und Hilfeangebote, qualifiziert, niedrigschwellig und kostenfrei. Die öffentliche Hand und die Sozialversicherungsträger sollten dafür Mittel bereitstellen. Jeder hier investierte Euro zahlt sich aus – für die Gesellschaft und die betroffenen Menschen. <

Gesprächsführung anhand des Fünf-Säulen-Modells

**Identität und Persönlichkeit**

1. Säule: <b>Leiblichkeit</b>	2. Säule: <b>Soziale Beziehungen</b>	3. Säule: <b>Arbeit und Leistung</b>	4. Säule: <b>Materielle Sicherheit</b>	5. Säule: <b>Werte und Ideale</b>
Körperliche Vitalität	Kontaktfähigkeit	Arbeit	Einkommen	Moral
Fitness	Selbstbehauptung	Anerkennung	Entfaltungsmöglichkeit	Ethik
Mentale Gesundheit	Familie	Beurteilung	Besitz/Vermögen	Religion/Glaube
Seelisches Wohlbefinden	Beziehung/Partnerschaft	Arbeitszufriedenheit	Wohnsituation	Traditionen
Aussehen	Freunde/Vertrauenspersonen	Arbeitsauslastung	Vorsorge/Sicherheit	Ideale
Sexualität	Freizeitgestaltung	Fähigkeiten		Vorbilder
Belastbarkeit	Soziale Medien	Chancen		Gerechtigkeit

Fünf-Säulen-Modell nach Hilarion Petzold