



„Warum spricht niemand mit mir?“

**Barbara Lohmann*, Buchhalterin, 45,
Niedersachsen**

Ich war ein lustiger Mensch, bis ich meinen jetzigen Job anfang. Ich spürte am ersten Tag, dass etwas nicht stimmt. Morgens rief ich fröhlich in die Runde, aber keiner antwortete. Bei Betriebsfeiern tanzte ich, bis ein Kollege mich warnte, dass alle über mich lästern. Ich bin fleißig und ehrgeizig. Warum spricht niemand mit mir? Warum lädt mich niemand ein? Was ist falsch an mir? Ich schlafe schlecht, habe Migräne und denke an Selbstmord. Meine Psychologin sagt, ich solle kündigen. Ich traue mich aber nicht.

Kollege Feind

Rund zwei Millionen Deutsche leiden unter Psychoterror am Arbeitsplatz. Sie werden von Kollegen oder Chefs oft so lange schikaniert, bis sie krank sind. Eine EU-Studie zeigt, dass in sozialen Berufen besonders häufig gemobbt wird.

Es fing damit an, dass einige ihrer Kollegen sie morgens nicht mehr grüßten und die Gespräche verstummten, sobald sie das Büro betrat. Als sie hörte, man halte sie für eine Schlampe, dachte Barbara Lohmann, viel schlimmer könne es nicht mehr werden. Dann entdeckte sie die E-Mail.

Sie war auf dem Bildschirm eines Kollegen geöffnet, so dass sie jeder lesen konnte, der an dessen Schreibtisch vorbeiging. Eigentlich wollte Lohmann gar nicht hinschauen. Sie wusste, dass es falsch war, stehen zu bleiben, aber in der Betreffzeile stand ihr Vorname. Die Mail war acht Sätze lang, ein Dialog zwischen Kollegen.

„B. war schon wieder krank“, las Barbara Lohmann auf dem Schirm.

Antwort: „Aaaach, die Arme. Müssen wir jetzt Mitleid haben?“

„Die hat mich zum Personalgespräch geladen.“

„Will sich wieder aufplustern.“

„Was sonst.“

„Sag Bescheid, ich halt sie fest, damit Du ihr in die Fresse kloppen kannst.“

„Nicht einmal, mehrmals.“

Als sich Barbara Lohmann zurück an den Platz setzte, zitterten ihre Hände. Sie wusste nicht, was sie mehr quälte: die Häme der Kollegen oder ihr eigenes schlechtes Gewissen, weil sie eine Mail gelesen hatte, die nicht für sie bestimmt war. Sie tat, was sie in den vergangenen Jahren immer getan hatte, wenn sie sich ausgegrenzt und wie der einsamste Mensch der Welt gefühlt hatte. Sie versuchte, die ganze Sache zu vergessen.

Barbara Lohmann arbeitet in der Buchhaltung eines Autozulieferers in Niedersachsen. Sie ist 45 Jahre alt, eine offene, eigentlich selbstbewusste Frau, die in ihrer hellen Küche sitzt und die Schuld bei sich sucht. Warum sind die Kollegen so gemein zu ihr? Was hat sie falsch gemacht? Die Fragen quälen sie seit Jahren, seit sechs Monaten ist sie in psychologischer Behandlung. Sie hat sich bei dem Gedanken ertappt, Schluss zu machen, nicht mit dem Job, sondern mit allem.

Wie viele Mobbing-Opfer, die in diesem Text vorkommen, will Barbara Lohmann nicht, dass ihr echter Name genannt wird*.

Sie hat wie viele andere Angst davor, dass der Psychoterror zunehmen wird, wenn ihre Kollegen sie erkennen. Ähnlich wie die Betroffenen reden auch die meisten Unternehmen nicht gern darüber, wenn Mitarbeiter krank werden, weil Kollegen oder Vorgesetzte sie systematisch attackieren. Es könnte dem Ruf schaden. Viele Firmen tun so, als gäbe es solche Konflikte nicht.

Aber natürlich gibt es sie dort, wo Menschen aufeinandertreffen, die einander nicht ausweichen können. An den Arbeitsplätzen, egal ob bei einer Hilfsorganisation, im Sportverein, an der Universität, im Krankenhaus oder im Gefängnis. Überall dort, wo sich Grüppchen und Gruppen bilden, Anführer und Außenseiter, Täter und Opfer, auch im Internet. Mobbing tritt in vielen Varianten auf: Zwei Teenager machen einen dritten fertig, bis er sich umbringt; Kollegen erzählen sich dreckige Witze über die Neue in der Abteilung; oder der Chef will die Abfindung sparen und schikaniert einen Angestellten so lange, bis der flieht.

Es gibt unzählige Möglichkeiten, einen Menschen so fertigzumachen, dass er zusammenbricht; man kann ihn ignorieren, belächeln, ausgrenzen, aufziehen, händeln, beschimpfen, anbrüllen, schlagen.

Wann die Grenze des Ertragbaren erreicht ist, liegt an der Belastbarkeit der Betroffenen. Es beginnt mit Frust und Zorn und kann im Suizid enden.

Mobbing ist weit verbreitet, auch am Arbeitsplatz. Laut der aktuellen „Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen“, für die im Jahr 2010 knapp 44 000 Menschen in 34 Ländern befragt wurden, hat der Psycho-Krieg am Arbeitsplatz in den vergangenen Jahren zugenommen. Die Studie, die von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) im Auftrag der Europäischen Union durchgeführt und vergangenen Donnerstag in Brüssel vorgestellt wurde, kommt für Deutschland zu einem erschreckenden Ergebnis: 7,8 Prozent der befragten Deutschen gaben an, sie seien am Arbeitsplatz in den letzten zwölf Monaten diskriminiert worden. Fünf Jahre zuvor waren es nur 4,5 Prozent. Die Frage „Wurden Sie im vergangenen Jahr am Arbeitsplatz gemobbt oder schikaniert“ bejahten 4,6 Prozent, fünf Jahre zuvor waren es 4,1 Prozent. Hochgerechnet auf die Zahl aller Beschäftigten in Deutschland wären damit mehr als 1,8 Millionen Menschen betroffen.

Mobbing lässt sich schwer messen, weil sich die Mobbing-Definitionen und -Messmethoden je nach Studie unterscheiden, zudem müssen sich die wissenschaftlichen Erhebungen auf Selbsteinschätzungen der Betroffenen verlassen. Das gilt genauso für Journalisten, die unter Mobbing-Opfern recherchieren. Die Überprüfung ihrer Geschichten, so ist es auch dem SPIEGEL bei aller Sorgfalt ergangen, stößt immer an Grenzen.

Die Zahlen der EU-Erhebung entsprechen aber in etwa dem Ausmaß, das auch Mobbing-Forscher wie Dieter Zapf annehmen, Arbeitspsychologe an der Universität Frankfurt am Main. Zapf schätzt, dass zwischen 3,5 und 4,5 Prozent aller Beschäftigten betroffen sind. Studien aus den letzten Jahren gelangten zu ähnlichen Ergebnissen. Die letzte große deutschlandweite Mobbing-Studie, bezahlt von der Bundesanstalt

1,8 Millionen Menschen*
sind in Deutschland an ihrem
Arbeitsplatz von Mobbing betroffen.

2,3 Milliarden Euro*
kosten die deutschen
Unternehmen die Fehltag,
die durch Mobbing entstehen.

20 Prozent*
aller Suizidfälle werden
auf Mobbing zurückgeführt.

* Schätzungen: EU, Institut für Markt- und Sozialforschung, Statistisches Bundesamt

* Die geänderten Namen sind mit einem Stern gekennzeichnet, alle anderen sind authentisch.

für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, kam für das Jahr 2000 zu einer Mobbing-Quote von 5,5 Prozent. Das entsprach damals 2,1 Millionen Erwerbstätigen.

Rund zwei Millionen Menschen, die unter dem Psychoterror von Kollegen und Vorgesetzten leiden. Zwei Millionen, die jeden Morgen mit der Angst an ihren Arbeitsplatz gehen, wieder schikaniert, wieder gedemütigt zu werden. Die damit leben müssen, dass die Kollegen sie wie Luft behandeln, sie anbrüllen oder belügen. Manche stoßen auf angebliche Nacktbilder von sich in der Firma. Es gibt nicht die eine böse Tat, sondern viele böse Sticheleien, immer wieder, bis die Menschen, die zu Zielen dieser Attacken werden, sich selbst nicht mehr glauben.

Es ist ein fieser Psycho-Kampf, der auf den Fluren von Unternehmen, in Teeküchen und Kantinen ausgefochten wird. Die Wunden und Narben, die in diesem Kampf entstehen, sind meistens unsichtbar. Die Opfer leiden daran umso mehr.

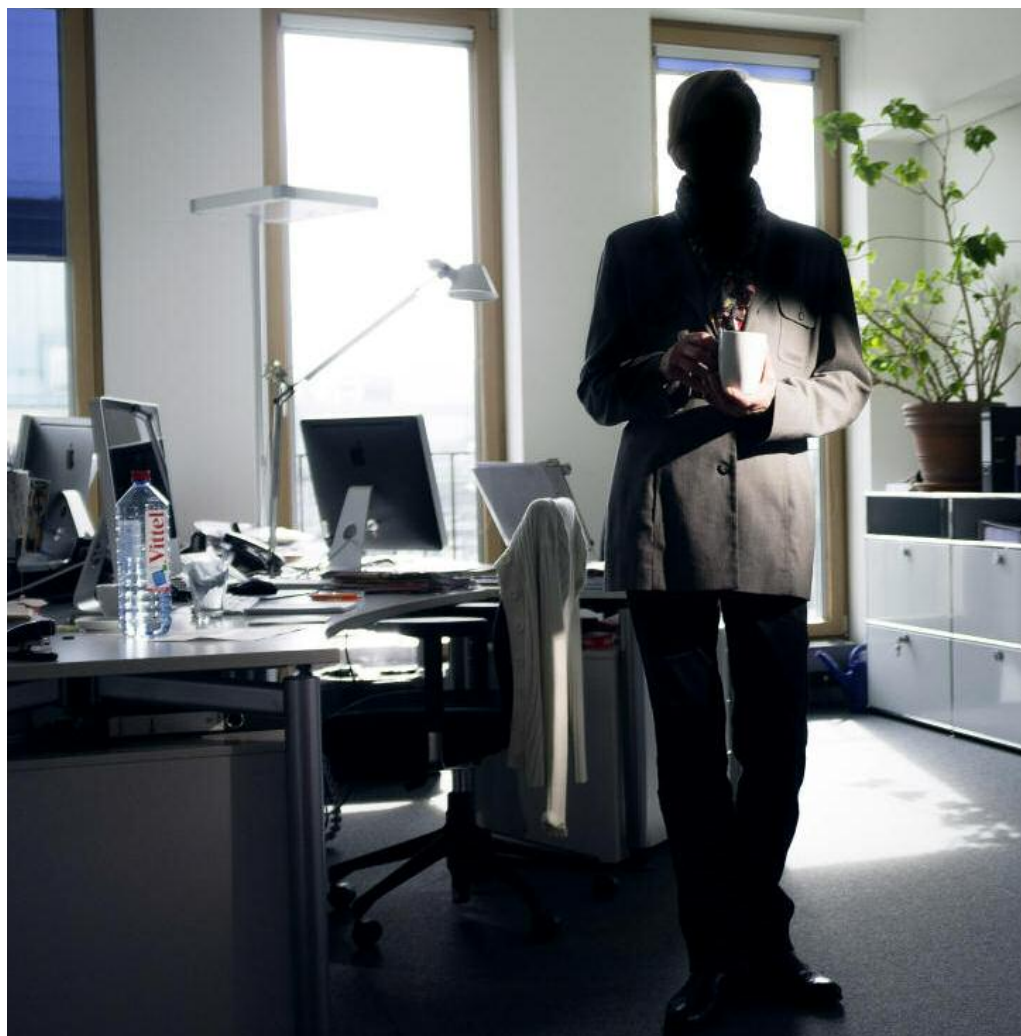
Es ist der Krieg der Angestellten.

Persönliche Feindschaften, Intrigen, die dem Machtgewinn in der Firma dienen sollen, oder nur die Unfähigkeit zu Empathie – es gibt viele Motive für Mobbing. Psychologen gehen davon aus, dass auch die falsche Organisation einer Firma das Mobbing-Risiko erhöhen kann. Unklare Zuständigkeiten in Abteilungen, verbunden mit hohem Zeitdruck, erhöhen den Stress in einem Unternehmen und damit die Wahrscheinlichkeit von psychischen Attacken unter den Mitarbeitern.

Wie die Europa-Studie zeigt, hat der Zeitdruck im Job aus Sicht der Beschäftigten in den vergangenen Jahren zugenommen. Mehr als 72 Prozent der befragten Deutschen gaben an, sie müssten mindestens ein Viertel ihrer Arbeitszeit in sehr hohem Tempo arbeiten, 1995 waren es noch knapp 58 Prozent. Zwar spielt die schwierige Wirtschaftslage in den meisten Mobbing-Studien keine große Rolle, dennoch wächst der Arbeitsdruck zumindest subjektiv und schafft in vielen Betrieben eine Atmosphäre, in der Psychoterror gut gedeiht.

Gemobbt wird überall, jede Branche ist betroffen. Mit Abstand die meisten Opfer finden sich aber, so die Ergebnisse der EU-Studie, im Gesundheits- und Sozialwesen – in weiblich dominierten Arbeitsfeldern. Daher sind auch Frauen wesentlich häufiger von Mobbing betroffen als Männer. Besonders anfällig ist die Pflegebranche. „Mobbing ist Teil des beruflichen Alltags Pfleger“, schreibt die Sozialforscherin Jeanette Drygalla, die das Mobbing-Verhalten von Pflegepersonal an sechs deutschen Universitätskliniken untersucht hat. Eines ihrer Ergebnisse: Mobbing trete verstärkt dort auf, wo Konflikte nicht gelöst, sondern nur oberflächlich geglättet würden.

Der Psychoterror kostet nicht nur Nerven. Etliche Betroffene lassen sich monatelang krankschreiben. Die Fehltag-



die durch Mobbing entstehen, kosten die deutschen Unternehmen jedes Jahr 2,3 Milliarden Euro, schätzt das Institut für Markt- und Sozialforschung. Da die Ursachen von Depressionen, Angst-, Ess- oder Schlafstörungen nicht erhoben werden, sondern unter „Psychische Störungen“ in der Statistik erscheinen, wissen die Krankenkassen nicht, wie hoch die Kosten tatsächlich sind. Nach Schätzungen von Eurofound müssen Unternehmen, in denen vermehrt psychische Gewalt ausgeübt wird, Produktivitätseinbußen von ein bis zwei Prozent hinnehmen.

Einige Firmen haben deshalb begonnen, Beschwerdestellen einzurichten und ihre Führungskräfte in Konfliktmanagement zu schulen. Der Autohersteller Ford in Köln hat sich dem Kampf gegen alle Arten von Diskriminierung verschrieben: Wird ein schwuler Kollege gehänselt, ein Mitarbeiter isoliert oder ein Muslim wegen seiner Religion beleidigt, steht ein Anti-Diskriminierungs-Team bereit. Es geht nicht darum, Konflikte zu verhindern, sondern sie zu erkennen und zu lösen, damit sie sich nicht verhärten. Das ist jedoch vorwiegend bei großen Firmen üblich. Kleine und mittlere Unternehmen bearbeiten Konflikte immer noch auf die alte Art. Sie

ignorieren sie. Die Betroffenen bleiben daher oft allein mit ihren Fragen, so wie Barbara Lohmann, die anfangs, an sich selbst zu zweifeln: Weshalb sind die Menschen so böse? Warum tun sie mir so weh?

Im September 1996 hatte sie als Hilfskraft bei dem Autozulieferer begonnen, vier Tage die Woche, drei Stunden am Tag. Sie lebte von ihrem Mann getrennt mit ihrem achtjährigen Sohn und war aufs Land gezogen, weil sie sich verliebt hatte. Barbara Lohmann freute sich über ihren neuen Job. Sie merkte bald, dass sie mit ihrer Freude in der Abteilung allein war.

Ihre drei Kolleginnen in der Buchhaltung seien von Anfang an misstrauisch gewesen. Vor Arbeitsbeginn standen sie in der Kaffeeküche und tuschelten, wenn Lohmann sich näherte. Anfangs stellte sie sich dazu und erzählte von der Scheidung in der Hoffnung, wenn sie etwas von sich preisgebe, würden die anderen weicher werden. Sie lud die Kolleginnen zum Abendessen ein, es gab Datteln mit Speck und überbackene Tortillas, doch am Tag darauf sei sie wie immer ignoriert worden. War dieser raue, kühle Umgang üblich? Bislang hatte sie nur in kleinen Familienunternehmen gearbeitet. „Vielleicht ist das so in großen Firmen“, dachte sie.

„Er suchte überall Fehler und fand sie irgendwann auch.“

Hanne Stern, 62, Sekretärin, Berlin

Ich habe meinen Beruf geliebt, bis der neue Direktor kam. Ständig klingelte mein Telefon, aber wenn ich den Hörer abnahm, war keiner dran. Dabei konnte ich auf dem Display seine Nummer deutlich lesen. Nach einiger Zeit wurde mir klar: Der will dich fertigmachen. Er ließ mich nicht mehr in die Mittagspause gehen, Fortbildungen strich er. Begründungen bekam ich von ihm deswegen nicht. Stattdessen suchte er überall in meiner Arbeit fast wie ein Besessener Fehler und fand sie irgendwann auch. Fast jedes meiner Telefongespräche belauschte er, und wenn ihm eines zu lange dauerte, brüllte er aus seinem Zimmer: Legen Sie jetzt endlich auf! Zum Schluss habe ich mich gar nichts mehr getraut. Ich war völlig eingeschüchtert. Das war vor zwölf Jahren. Es klingt nach einer langen Zeit, aber die Schikanen meines Chefs machen mich bis heute krank. Den Gendarmenmarkt, an dem mein früheres Büro lag, kann ich bis heute nicht betreten.

MARTIN JEHNICHEN / DER SPIEGEL

Als Barbara Lohmann 1996 die Stelle in der Buchhaltung annahm, war Mobbing vor allem ein Thema, mit dem sich Journalisten und einige wenige Therapeuten beschäftigten; die meisten Psychologen nahmen es zunächst nicht ernst. 1993 war der Ratgeber „Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann“ des deutsch-schwedischen Psychologen Heinz Leymann erschienen. Leymann beschreibt darin, was mit Menschen geschieht, die von Kollegen oder Vorgesetzten schikaniert wurden. 1996 nahm der Duden den Begriff „Mobbing“ zum ersten Mal auf. Barbara Lohmann wusste anfangs gar nicht, dass sie ein Mobbing-Opfer war.

Leymann definierte Mobbing damals als „negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen“. Diese Definition haben, zum Teil in abgewandelter Form, auch andere Forscher übernommen.

Das Landesarbeitsgericht Thüringen hat 2001 in einem der ersten Urteile dieser Art in Deutschland Mobbing als „fortgesetzte, aufeinander aufbauende und ineinander

übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung“ dienende Verhaltensweisen definiert, die „das allgemeine Persönlichkeitsrecht oder andere geschützte Rechte“ wie die Gesundheit des Betroffenen verletzen. Juristen und Psychologen sind sich einig, dass man von Mobbing nur dann sprechen kann, wenn die Schikane über längere Zeit stattfindet. Gelegentliche Reibereien oder ein Streit mit dem Chef, der sich nach gewisser Zeit beruhigt, fallen nicht darunter. Auch wenn zwei gleich starke Stellvertreter um den Posten des Abteilungsleiters rangeln, sprechen die Forscher nicht von Mobbing.

Inzwischen beschäftigt sich in Deutschland eine Schar von Therapeuten, Organisationspsychologen, Rechtsanwälten, Unternehmensberatern und selbsternannten Mobbing-Experten mit dem Thema. Der größte Teil der Ratgeberliteratur ist nach der Jahrtausendwende erschienen: „Keine Angst vor Mobbing! Strategien gegen den Psychoterror am Arbeitsplatz“, „Achtung: Kollegin. Wie Frauen mit weiblicher Konkurrenz souveräner umgehen können“ oder „Mobbt die Mobber! So setzen Sie sich gekonnt zur Wehr“. Gemessen an der Aufmerksamkeit müssten die Ursachen von Dauerkonflikten am Arbeitsplatz erforscht, verstanden und bewältigt sein. Zumindest aber sollte den meisten Vorgesetzten bewusst sein, dass sie Konflikte in ihrer Abteilung erkennen müssen, bevor sie sich verfestigen.

Der Chef von Barbara Lohmann sah nicht ihr Problem mit den drei Kolleginnen, so hat sie es erlebt, er sah stattdessen nur die Mitarbeiterin, die sich durch Fleiß von den anderen abhob. Ihr wurden Fortbildungen genehmigt, was ihr nur mehr Häme brachte. Wie ist es möglich, eiferten die anderen, dass die Neue vom Chef zu Teamsitzungen mitgenommen wird?

Neid kann zu Hass versteinern, wenn es niemanden gibt, der eingreift. Barbara Lohmann versuchte, ihre Gefühle im Büro zu unterdrücken. Mittags ging sie mit Arbeitern aus der Produktion in die

Kantine, weil sie bei denen keine Angst hatte, etwas Verkehrtes zu sagen. Zu Hause fragte sie sich: Was ist falsch an mir? Sie litt unter Schlafstörungen und aß kaum noch. Ihr Hausarzt überwies sie zu einer Psychotherapeutin. Die schrieb sie drei Wochen krank wegen „chronischer Erschöpfung und starker Depressionen“. Barbara Lohmann nahm Tabletten, die ihr Leben heller machten, und fasste einen Entschluss: Sie würde kündigen.

Doch stattdessen bot der Chef ihr die Stelle als Leiterin der Buchhaltung an. Sie fühlte sich geschmeichelt. Vielleicht würde alles besser. Doch es änderte sich nichts. Die Mitarbeiter hielten Zahlen zurück, so schildert es Barbara Lohmann, sie blockierten Projekte und ließen Fristen verstreichen. Sie spürte den Druck von oben und die Störrigkeit von unten. Eines Tages stand sie vor dem Computer mit der E-Mail, die sie nicht lesen wollte.

Barbara Lohmann sitzt in ihrer Küche. Sie sagt, sie ertrage das nicht mehr. Sie hat Magenschmerzen, Migräneattacken und liegt nachts stundenlang wach. Sie weiß nicht, wie es weitergehen soll.

Ihr Chef sagt: Du musst härter werden. Ihre Psychologin sagt: Sie müssen da endlich weg.

Und wovon soll ich leben?, fragt Barbara Lohmann.

Angriff auf Außenseiter

Er staune immer noch über die Unfähigkeit vieler Chefs, Konflikte zwischen Mitarbeitern zu erkennen, sagt Dieter Zapf, der Mobbing-Forscher. Obwohl spätestens seit Mitte der neunziger Jahre über gesundheitsgefährdende Konflikte am Arbeitsplatz diskutiert werde, seien etliche Vorgesetzte bei Mobbing hilflos, wenn sie es denn überhaupt wahrnehmen. „Die meisten wissen, dass es ein Arbeitsschutzgesetz gibt, und das war's.“

Zapf sagt, nur wenn einem Vorgesetzten bewusst sei, dass er Konflikte in seinem Verantwortungsbereich rechtzeitig lösen kann und muss, werde er das an seine Leute auch vermitteln.

Generell gilt: Je schlechter ein Unternehmen organisiert ist, je unklarer die Zuständigkeiten in den Abteilungen sind, umso größer wird die Gefahr, dass Menschen aneinandergeraten, weil sie Entscheidungen treffen, die auf Widerstand stoßen. Mobbing habe häufig strukturelle Ursachen.

Psychologen erkannten das lange nicht. Erst Mitte der achtziger Jahre begann der Deutschschwede Heinz Leymann, die Ursachen massiver zwischenmenschlicher Konflikte am Arbeitsplatz systematisch zu erfor-



Arbeitspsychologe Zapf: Wer sind die typischen Täter?

MARTIN JEHNICHEN / DER SPIEGEL

schen. Er hatte durch Zufall das Tagebuch einer 50-jährigen Frau bekommen, die sich umgebracht und zuvor ihre Qualen am Arbeitsplatz aufgeschrieben hatte.

Leymann, der 1955 von Niedersachsen nach Schweden ausgewandert war, fing an, die sozialen Hintergründe seiner Patienten zu analysieren. Er kam zu dem Schluss, dass etliche von ihnen durch fortgesetzte, monatelange Schikanen und Angriffe von Kollegen oder Vorgesetzten psychisch krank geworden waren. Von Anfang an schlug sich Leymann auf die Seite der Opfer, wofür ihn Arbeitgeber, Ärzte und sogar Gewerkschafter angefeindet hätten. Damals habe niemand sehen wollen, dass das auffällige Verhalten eines einzelnen Mitarbeiters auf dessen Verzweiflung zurückzuführen war. „Man glaubte lieber, es handle sich um psychiatrische Fälle“, schrieb er.

Die Ursachen für Mobbing lagen aus Leymanns Sicht in der Struktur einer Firma, nie in der Persönlichkeit der Betroffenen. Für ihn gab es Täter und Opfer, nichts dazwischen. Mobbing sei aber kein Prozess, der sich mit schwarz oder weiß beschreiben lasse, sagt sein Kollege Dieter Zapf. Er forscht seit 20 Jahren über die Psychologie in Unternehmen und über die Fragen: Warum quälen manche Menschen ihre Kollegen und Untergebenen? Wer sind die typischen Opfer, wer die Täter?

In vielen Betrieben bildeten sich Gruppen und Koalitionen, die zum Teil Pläne gegen andere schmiedeten, weil sie nach Kontrolle strebten, hat Zapf herausgefunden. Überall existierten Intriganten, die Freude dabei empfänden, ihre Macht mit Hilfe von Ränkespielen auszubauen. Der Kampf um Macht, Status und Einfluss laufe nie ohne Kollateralschäden ab, auch wenn die Kämpfenden dabei nicht immer einen Kollegen bewusst verletzen wollten. Zudem gebe es in etlichen Firmen Soziopathen, die extrem schlecht darin seien, die emotionale Belastbarkeit ihrer Kollegen richtig einzuschätzen. Auch persönliche Motive spielten eine Rolle, eine Liebesaffäre im Büro, Alkohol- oder Drogenprobleme.

Eine weitere Ursache von Dauerkonflikten, sagt Dieter Zapf, seien unsichere Chefs, die ihre Überlegenheit ständig demonstrieren müssten und aggressiv reagierten, sobald sie ihren Selbstwert bedroht sähen. Vielen Führungskräften mangle es an sozialer Kompetenz. Er nennt das Beispiel eines Vorgesetzten einer australischen Firma, dessen eigenwilligen Führungsstil Zapf mit Kollegen im „British Journal of Management“ beschreibt. Der Mann hatte sich angewöhnt, seine Angestellten mit „cock“ anzusprechen, Schwanz. Es war wohl bequemer, als sich alle Namen zu merken. Er versuche nur, sagte der Chef, in der Firma eine lockere Atmosphäre zu schaffen, „so wie in einer Kneipe“.

Die meisten Täter wissen nicht, dass sie Täter sind. Die Opfer grenzen sich dagegen häufig von der Mehrheit ihrer Kollegen ab



und schätzen sich selbst als tendenziell pünktlicher, gewissenhafter, fleißiger ein als jene, mit denen sie zusammenarbeiten. Dieter Zapf nennt es „das Außenseiterproblem“. Wer sich als Neuling in einer Firma als leistungsfähiger begreift und sich anders verhält als der Durchschnitt der Beschäftigten, gilt schnell als Streber. Das genügt oft, um zum Opfer gemacht zu werden. Menschen dagegen, die von einer Gruppe als prototypisches Mitglied gesehen werden, werden seltener schikaniert.

Anpassung wird belohnt, Andersartigkeit wird bestraft. Diese Logik gilt vermutlich, seit Menschen sich in Gruppen zusammenfinden. So lässt sich auch die anscheinend unzerstörbare Neigung erklären, über andere zu lästern. Der britische Psychologe Robin Dunbar hat das Lästern in seiner Untersuchung „Klatsch aus evolutionärer Perspektive“ als soziales Frühwarnsystem beschrieben: Der Tratsch halte Menschen fern, die andere für ihre Zwecke ausnutzen könnten, ohne ihnen etwas zurückzugeben. Zum Beispiel einen übermotivierten Neuling, der die alten Kollegen besonders träge aussehen lässt.

Für eine Gruppe kann Lästern eine präventive Funktion haben, für diejenigen, die

Ziel von Attacken werden, hat es oft brutale Folgen. Soziale Ausgrenzung könne ähnliche Empfindungen hervorrufen wie körperlicher Schmerz, schreibt die Sozialpsychologin Naomi Eisenberger von der Universität Los Angeles. Eisenberger zufolge zeigen Menschen, die von anderen ausgegrenzt werden, erhöhte Aktivitäten in Hirnregionen, die auch für die Verarbeitung von physischen Schmerzen zuständig sind.

Im Büro leiden die Betroffenen oft, ohne dass sie Hilfe von anderen erwarten können. Und wenn mehrere Mitarbeiter jeweils ein- oder zweimal im Monat unabhängig voneinander einen Kollegen attackierten, falle es zwar dem Angreifer nicht auf, wohl aber dem Opfer. Genauso gäben manche Opfer nicht zu, dass sie unter der Brutalität der Kollegen leiden, weil sie sich nicht eingestehen wollten, schwach zu sein. Das gilt nicht nur für gering Qualifizierte, sondern auch für leitende Angestellte wie Manfred Eggebrecht*.

Im Sterbezimmer

Eggebrecht arbeitete in der Nähe von Hannover als Betriebsleiter in einem Betonwerk und wurde nach 15 Jahren in der Firma von seinem Chef in ein Einzelbüro versetzt. Über Monate saß er in einem

„Die Leere fraß mich langsam auf.“

Eberhard Hesse, 60,
Ex-Betriebsleiter, Berlin

Ich weiß jetzt, wie langsam eine Uhr ticken kann. Zehn Jahre lang wartete ich darauf, dass die Sekunden vergehen, die Minuten und Stunden. Jeden Tag saß ich allein in meinem Büro. Ich hatte nichts zu tun. Meine Chefs hatten mich nach einem Streit in ein Einzelzimmer versetzt, in das Sterbezimmer. Das heißt so, weil da nur die sitzen, die für die Firma schon halbtot sind. Keiner dachte, dass ich das so lange aushalten würde. Aber ich bin ein sturer Hund. Wenn es mir dreckig ging, schaute ich auf ein Poster, das im Zimmer hing: „Niemals aufgeben“. Die Leere fraß mich langsam auf. Deshalb habe ich während meiner Einzelhaft für mich selbst ein Buch über Mobbing geschrieben. Im Anhang sind alle Krankheiten aufgelistet, die ich an mir während der Zeit im Sterbezimmer festgestellt hatte. Bartflechte, Migräne, Herzschmerzen und viele andere. 2004 nahm ich die Abfindung und bin weg. Ich wäre sonst kaputtgegangen.

MARTIN JENNICHEN / DER SPIEGEL

isolierten Zimmer in der dritten Etage eines Mehrfamilienhauses, 26 Kilometer von seiner Firma und den ehemaligen Kollegen entfernt. Zu seinen früheren Kollegen stellte er Kontaktverbot. Aber noch heute, viereinhalb Jahre nach dem Ende der Isolation, will Eggebrecht nicht von Mobbing sprechen. Er nennt es nur „dieses Spielchen“.

Bevor sein normales Arbeitsleben zu Ende ging, hatte er 110 Leute unter sich, Ingenieure, Maurer, Elektriker, Maler. Eggebrecht sagt, er sei ein strenger, aber wohlmeinender Chef gewesen. Das Spielchen begann, als ein neuer Geschäftsführer in die Zentrale in Süddeutschland einzog. Der verlangte von Eggebrecht, er solle seine Leute zu effizienterem Arbeiten anhalten, später sollte er Leute entlassen. Eggebrecht wehrte und sträubte sich dagegen, so gut es ging. Er schlief nachts kaum noch. Manchmal war er morgens schon vor Sonnenaufgang im Büro.

Sein Chef habe immer mehr verlangt. Eggebrecht musste täglich Zahlen aus seinem Werk an die Zentrale in Süddeutschland durchgeben, Kosten, Umsätze, Rechnungen. Er habe zwar gemurrt, aber getan, was von ihm verlangt worden sei.

Wegen seiner Proteste gab ihm der Chef drei Abmahnungen. Für Eggebrecht war die Absicht klar: Sein Werk sollte kleingespart und er selbst kleingemacht werden. Er wollte sich aber nicht vom neuen Chef zerstören lassen. „Ich gönne es ihm nicht. Ich zeige keine Schwäche.“

Wenig später habe man ihm mitgeteilt, er dürfe das Werksgelände ab sofort nicht mehr betreten. Es war keine Kündigung, sondern ein Kaltstellen bei vollen Bezügen. Er bekam den Auftrag, in Bayern für seine Firma ein neues Betonwerk aufzubauen, wurde aber auch von dort wieder abgezogen. Sein Einzelbüro in der Nähe von Hannover bezog er im Herbst. „Mein Sterbezimmer“, sagt Eggebrecht.

Der Boden war ausgelegt mit braunem Laminat, in der Ecke gab es eine Kochnische. Eggebrecht hat Fotos von dem Zimmer gemacht, weil er die ganze Absurdität der Situation festhalten wollte. Jeden Morgen um acht Uhr betrat er sein Sterbezimmer, drei Monate lang. Er hatte nichts zu tun, aber er wollte dem Chef in der Zentrale auch keinen Grund geben, ihm zu kündigen. Wäre er nicht jeden Morgen ins Büro gegangen, hätte man das als Arbeitsverweigerung auslegen können, sagt Eggebrecht. Obwohl er gar keine Arbeit hatte. Immerhin verdiente er 105 000 Euro im Jahr, er hatte also etwas zu verlieren.

Morgens setzte er sich an den Schreibtisch, schenkte sich ein Glas Sprudel ein und schlug die „Frankfurter Allgemeine“

auf. Zunächst konzentrierte er sich auf das Feuilleton, dann las er den Finanzteil, die Wirtschaftsseiten und schließlich die Politik. Wenn er die „FAZ“ durchgearbeitet hatte, machte er sich an die „Hildesheimer Allgemeine Zeitung“. Gegen zwölf Uhr schob er sich ein Fertiggericht in die Mikrowelle, am liebsten Nürnberger Rostbratwürstchen. Er habe jeden Tag acht Stunden lang dagesessen, sagt Eggebrecht. Mittags nach der Schule schaute gelegentlich sein Sohn vorbei.

Während er im Sterbezimmer versuchte, an seiner beruflichen Existenz festzuhalten, wurde seine Firma von einem größeren Unternehmen aufgekauft. Es kam ein neuer Personalchef, der sich Eggebrechts Einzelzimmer ansah und sagte, er habe nie zuvor etwas so Unmenschliches gesehen. Eggebrecht wurde auf Firmenkosten ein Karriereberater zur Seite gestellt, der ihn an die Freiheit gewöhnen sollte wie einen Häftling, der sich nach seiner Entlassung wieder an den Alltag herantasten muss.

Eggebrecht hat gegen seine Entlassung prozessiert, aber nie darüber nachgedacht, gegen seinen Chef wegen Mobbing vorzugehen. Es hätte ihm vermutlich ohnehin wenig genutzt. „Die meisten Mobbing-Klagen enden in Deutschland entweder in Vergleichen, die den Betroffenen eher wenig Geld bringen, oder sie werden abgewiesen“, sagt der Arbeitsrechtler Martin Wolmerath aus Hamm, der über Mobbing promoviert hat. „Wegen Mobbing zu klagen, davon rate ich grundsätzlich ab.“

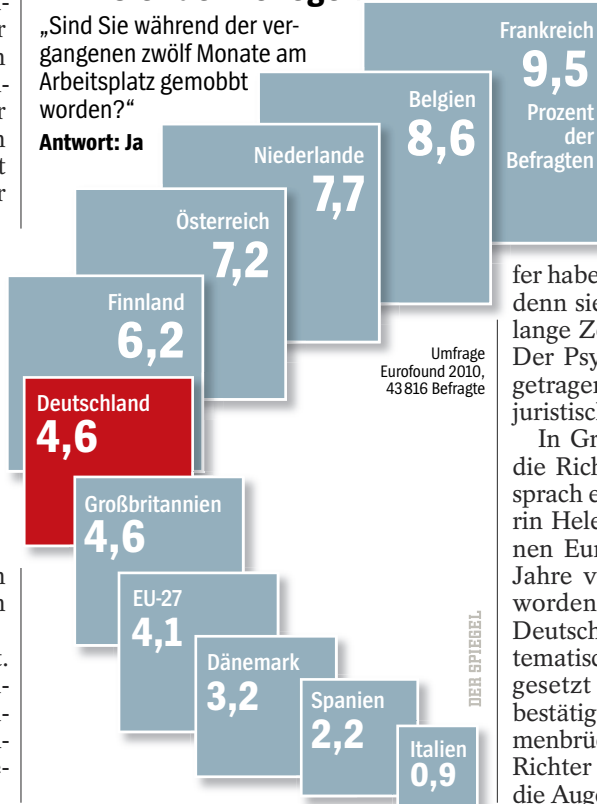
Denn auch wenn Arbeitnehmer heute gesetzlich besser geschützt sind als vor 20 Jahren, hat sich in der Praxis wenig getan. 2006 beschloss der Bundestag gegen den Widerstand von FDP und Linken das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das auch Diskriminierung am Arbeitsplatz verhindern soll. Die Klagewelle, vor der Juristen warnten, ist ausgeblieben. Mobbing-Opfer haben nicht von dem Gesetz profitiert, denn sie müssen beweisen, dass sie über lange Zeit regelmäßig attackiert wurden. Der Psycho-Krieg, der meist verbal ausgetragen wird, lässt sich aber nur schwer juristisch wasserdicht belegen.

In Großbritannien und den USA sind die Richter weniger anspruchsvoll. 2006 sprach ein Gericht der britischen Sekretärin Helen Green umgerechnet 1,2 Millionen Euro plus Zinsen zu, weil sie über Jahre von vier Kolleginnen angegriffen worden war. Green arbeitete bei der Deutschen Bank in London, wo sie „systematischem seelischem Missbrauch“ ausgesetzt war, wie Zeugen vor Gericht bestätigten. Erst nach zwei Nervenzusammenbrüchen hörte sie auf zu arbeiten. Der Richter sagte, Greens Vorgesetzte hätten die Augen vor den Angriffen verschlossen,

Im Visier der Kollegen

„Sind Sie während der vergangenen zwölf Monate am Arbeitsplatz gemobbt worden?“

Antwort: Ja



DER SPIEGEL

„ohne Zweifel in der Hoffnung, das Problem würde von selbst verschwinden“.

In Kalifornien bekam die Assistenzärztin Ani Chopourian Ende Februar 168 Millionen Dollar wegen fortgesetzter Belästigung am Arbeitsplatz – wahrscheinlich so viel wie in keinem anderen Mobbing-Verfahren. Während des Prozesses berichtete Chopourian detailliert über ihre Qualen im Mercy General Hospital von Sacramento. Ein Chirurg begrüßte sie morgens mit „Ich bin spitz“ und gab ihr einen Klaps auf den Po. Ein anderer nannte sie ein „dummes Huhn“, machte abschätzige Bemerkungen über ihre armenischen Wurzeln und fragte, ob sie al-Qaida beigetreten sei. Einmal wurde sie von einem Kollegen mit einer Kanüle gestochen. An 18 solcher Vorfälle erinnerte sie sich. Sie habe noch nie so eine feindliche Umgebung erlebt, sagte Chopourian. Der Erfolg ihrer Klage hing auch damit zusammen, dass ehemalige Kollegen bereit waren, als Zeugen vor Gericht auszusagen.

In Deutschland scheitern viele Verfahren, weil entweder Zeugen oder Beweise fehlen. 2008 hatte die Versicherungsfachfrau Sule Eisele-Gaffaroglu von ihrem Arbeitgeber, der R+V Versicherung, eine halbe Million Euro wegen mehrfacher Diskriminierung am Arbeitsplatz gefordert. Eisele-Gaffaroglu war die erste Deutsche, die auf der Grundlage des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes klagte. Am Ende bekam sie 10818 Euro.

Der Arbeitsrechtler Wolmerath rät Betroffenen, ein Mobbing-Tagebuch anzulegen, in das sie die Angriffe eintragen sollen. „Dieses kann Beweisqualität haben, wenn es darum geht, mit dem Arbeitgeber eine außergerichtliche Lösung zu verhandeln. Diesen Weg empfehle ich in der Regel, weil er weniger Kraft kostet und erfolgreicher ist.“ Zudem zieht sich ein Vergleich nicht über Jahre hin.

Wolmerath versteht sich weniger als Anwalt, sondern mehr als Berater der Betroffenen. „Ich frage zuerst: Wollen Sie bleiben oder gehen?“ Die meisten wollen gehen. Bei diesen Menschen heizt er die Konflikte bei Bedarf weiter an. Er provoziert dann gegebenenfalls Abmahnungen, die seinen Mandanten eine Vorlage zum Ausstieg geben. Wolmeraths Ziel ist, sich am Ende mit dem Arbeitgeber auf einen Geldbetrag zu verständigen, der „für das ertragene Leid entschädigt“.

Der Wunsch nach Rache

In vielen Städten treffen sich Mobbing-Opfer in Selbsthilfegruppen, um über die Angriffe im Büro zu sprechen. Ihnen geht es darum, ernst genommen und nicht angezweifelt zu werden. Sie bestätigen sich darin, dass sie Opfer sind.

Eine dieser Selbsthilfegruppen trifft sich einmal in der Woche in Moers am Niederrhein. Die Frauen reden dort manchmal auch über Rache. Anke* über-

legt dann, wie es wäre, ihrer Chefin mit der flachen Hand ins Gesicht zu schlagen zum Ausgleich für die Erniedrigungen, die sie ertragen hat. „Ich wünsche ihr alles erdenklich Schlechte“, sagt Anke, setzt aber schnell hinzu: „Nein, man soll niemandem etwas Schlechtes wünschen.“

Vier Frauen sitzen ihr gegenüber an einem langen Holztisch, alle duzen einander. Jeden Donnerstagabend treffen sie sich hier, im Arbeitslosenzentrum der Stadt. Ihre Gruppe haben sie „Gegen Psychoterror am Arbeitsplatz“ genannt. Die fünf sprechen über cholerische und unfähige Vorgesetzte, über Krankengeld, Hartz IV und Kollegen, die Bilder von halbnackten Frauen aus dem Internet laden und darüber lachen. Anke erzählt davon, wie sie überflüssig geworden sei, nachdem ihre Firma gleich mehrere Aufträge verloren hatte. Sie arbeitete in der Niederlassung eines Gebäudereinigungsunternehmens und wurde zurück in die Zentrale versetzt, als die Auftragslage schlechter wurde. Seitdem habe ihre Chefin sie ganz genau kontrolliert. Ihr Urlaub sei gestrichen worden, und ihre Chefin habe auf die Uhr geschaut, wenn Anke zur Toilette ging. Zum Getränkeautomaten durfte sie nicht mehr, und

wenn sie aus der Sicht ihrer Vorgesetzten etwas falsch gemacht hatte, wurde sie vor den Augen ihrer Kollegen angeschrien. Das ging jahrelang. Einen Betriebsrat gab es in der Firma nicht, auch keinen Personalrat. Anke wusste keine Lösung. „Wo hätte ich fragen sollen, ob das normal ist, was hier passiert?“

Alle nicken, dann erzählt Manuela* von den Bildern aus dem Internet. Sie war neun Jahre lang als kaufmännische Angestellte bei einem Stahlunternehmen beschäftigt, als der Sohn ihres Chefs die Firma übernahm. Dann sei ihr immer mehr Arbeit zugewiesen worden, bis sie auch für die Reinigung der Kaffee- und der Spülmaschine zuständig war. Für ihre Kollegen war sie die Streberin. Manuela weiß nicht, was zuerst da war: die Ausgrenzung der Kollegen oder das Gefühl, der Trott der Abteilung zu sein.

Als sie im Sommer im Rock zur Arbeit kam, luden ihre Kollegen Fotos von Frauen mit nackten Beinen aus dem Netz, die sie in der Abteilung herumzeigten, und sagten, das sei Manuela. Sie wurde aus dem Verteiler ausgeschlossen, wenn Partys geplant wurden. Ihre Kollegen beschwerten sich beim Chef über sie. Manuela schlief schlecht, und als sie ins Büro



„Ich habe niemals Schwäche gezeigt.“

Manfred Eggebrecht*, Betriebsleiter, 57, Niedersachsen

In meinem Leben gab es lange Zeit keine Niederlagen. Ein gutes Abitur, ein erfolgreiches Studium, ein guter Arbeitsplatz. Dann kam ein neuer Chef und machte Druck. Er rief jeden Morgen an und wollte die neuesten Zahlen wissen. Später bellte er ins Telefon, dass Mitarbeiter wegmüssten und der Umsatz zu schlecht sei. Dabei waren die Zahlen gut, der Umsatz war es auch. Zunächst dachte ich, das ist nur ein Spiel. Außerdem muss ein guter Manager Druck aushalten können, und ich habe mich immer als guten Manager gesehen. Ich würde niemals Schwäche zeigen, das habe ich mir geschworen. Selbst als mir mein Vorgesetzter Hausverbot in der Firma erteilte, habe ich mich freundlich verabschiedet und dabei gelächelt. Er hat mich nicht gebrochen, er hat nicht gewonnen. An Mobbing dachte ich dabei niemals. Nicht einmal, als ich monatelang einsam und ohne Arbeit in einem Büro hockte, das die Firma in einem Nachbarort für mich gemietet hatte, und ich nur noch ein Verbannter war.

MARTIN JEHNICHEN / DER SPIEGEL

kam, fragten die Kollegen, ob sie die Nacht in der Disco durchgetanzt habe. Man erzählte, sie habe Unterlagen verschwinden lassen. Ihr Chef habe den Unterstellungen geglaubt und ihr angeboten, gemeinsam den Mülleimer zu durchsuchen, um Belege für ihre Fehler zu finden. Manuela meldete sich krank. Inzwischen geht sie zur Reha gegen die Gelenkschmerzen, die sie am ganzen Körper spürt. Ihren Job hat sie gekündigt.

Anke, Manuela und die anderen Frauen nennen sich „Gleichgesinnte“. Sie teilen ähnliche Erfahrungen. Dazu gehört auch die Skepsis von Freunden und Verwandten, ob die Geschichten mit den bösen Chefs auch wirklich so dramatisch geschehen sind. An dem Holztisch wird keine Geschichte hinterfragt. Alles wird geglaubt. Die Frauen sind hier, um sich Mut zuzusprechen. Eine professionelle psychologische Begleitung ist das nicht.

Doch viele Betroffene sind nach Jahren des Kleinkriegs so aufgerieben, dass nur noch Mediziner und Psychologen helfen können. Überall in Deutschland gibt es Therapieeinrichtungen für Burnout-Patienten und depressive Langzeitarbeitslose, für Stress- und Mobbing-Opfer. Weil

es immer mehr Verlierer der schönen neuen Arbeitswelt gibt, begeben sich immer mehr Betroffene in Behandlung.

Nach dem Psycho-Krieg

In Überherrn-Berus, einem kleinen Ort im Saarland, hat sich die Klinik Berus schon Ende der neunziger Jahre auf die Behandlung von Mobbing-Opfern spezialisiert. Das Gebäude liegt auf einer Anhöhe im Grünen, nicht weit von der französischen Grenze entfernt. Von den 170 Betten der Klinik sind 20 für Patienten reserviert, die der Kleinkrieg am Arbeitsplatz so zermürbt hat, dass sie oft über Monate krankgeschrieben sind.

In der Regel muss ein Patient zwei bis drei Monate auf einen Platz warten. Hierher kommen Beamte, Lehrer, Bankangestellte, Pfarrer und Gewerkschaftler. Es gibt wahrscheinlich keine Branche, die nicht vertreten ist. Die Therapeuten haben inzwischen mehr als 2000 Mobbing-Opfer behandelt. Die meisten, die in die Klinik Berus kommen, wissen nicht, wie sie aus eigener Kraft auf die Beine kommen sollen.

Unter den Patienten sind Menschen, die an Selbstmord denken, auch das kann der fortgesetzte Psycho-Krieg auslösen. Schätzungen zufolge geht jeder fünfte Suizid direkt oder indirekt auf Mobbing zurück. Viele Patienten kommen nach den Schikanen am Arbeitsplatz derart hilflos, ängstlich und misstrauisch in der Klinik Berus an, dass das Personal dazu übergegangen ist, jeden Therapieschritt genau zu erklären und zu begründen.

Für Mobbing-Opfer sei Transparenz wichtig, sagt Josef Schwickerath, der Leitende Psychologe der Klinik. Die Therapie soll Menschen, die sich bislang fremdbestimmt fühlten, neues Selbstvertrauen geben. Schwickerath hat ein Vierstufenmodell entwickelt, mit dem er seine Patienten Schritt für Schritt aufbaut, damit sie später in der Lage sind, Konflikte im Büro allein und angstfrei zu bewältigen.

In Phase eins hilft Schwickerath den Patienten, Distanz zu ihrem Job zu schaffen, zu Kollegen und Vorgesetzten. Das ist die Phase, in der die Therapeuten die Patienten darin bestärken, dass sie vor allem Opfer sind. „Mit den Wölfen heulen“, sagen sie dazu in der Klinik. Ausdauersport, Schwimmen und Laufen sollen dabei helfen, genau wie eine Genusstherapie, in der die Patienten wieder schmecken, riechen und fühlen lernen sollen. Dazu kommen Einzel- und Gruppengespräche.

In Phase zwei geht es darum, die eigene Mobbing-Situation zu verstehen. „Wir entschlüsseln dabei die Strukturen in einem Unternehmen, aber auch die individuellen Konflikte am Arbeitsplatz“, sagt Schwickerath. Ist der Patient mit seiner Arbeit über- oder unterfordert? Welcher Ton herrscht in der Firma? Welche Rolle hat der Patient bewusst oder unbewusst eingenommen? Und erst jetzt fragt Schwickerath, welchen Anteil das eigene Verhalten an der Eskalation haben könnte.

Danach, in Phase drei, müssen sich die Patienten entscheiden, wie es nach der Therapie weitergehen soll. Sie müssen sich fragen: Kann und will ich in meinen Job zurück? Welche Perspektive will ich meinem Leben geben? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, beginnt Phase vier. Nun simuliert Schwickerath in Rollenspielen Konflikte und beobachtet, wie sich die Patienten verhalten. Er trainiert Methoden, mit denen sie heikle Situationen auflösen können. Sie sollen sich aktiv und selbstbewusst im Beruf bewegen.

Von allen Mobbing-Opfern, die in der Klinik Berus behandelt wurden, kehrten nur etwa 20 Prozent an ihre alte Arbeitsstelle zurück. Die Mehrheit suchte sich einen neuen Job. Etwa drei Viertel der Patienten profitierten von der Therapie, wie eine Evaluation in Zusammenarbeit mit Dieter Zapf von der Universität Frankfurt gezeigt hat. Zurück bleiben 10 bis 20 Prozent Untherapierbare, die ein Jahr nach der Behandlung in der Klinik Berus noch nicht in den Beruf gefunden

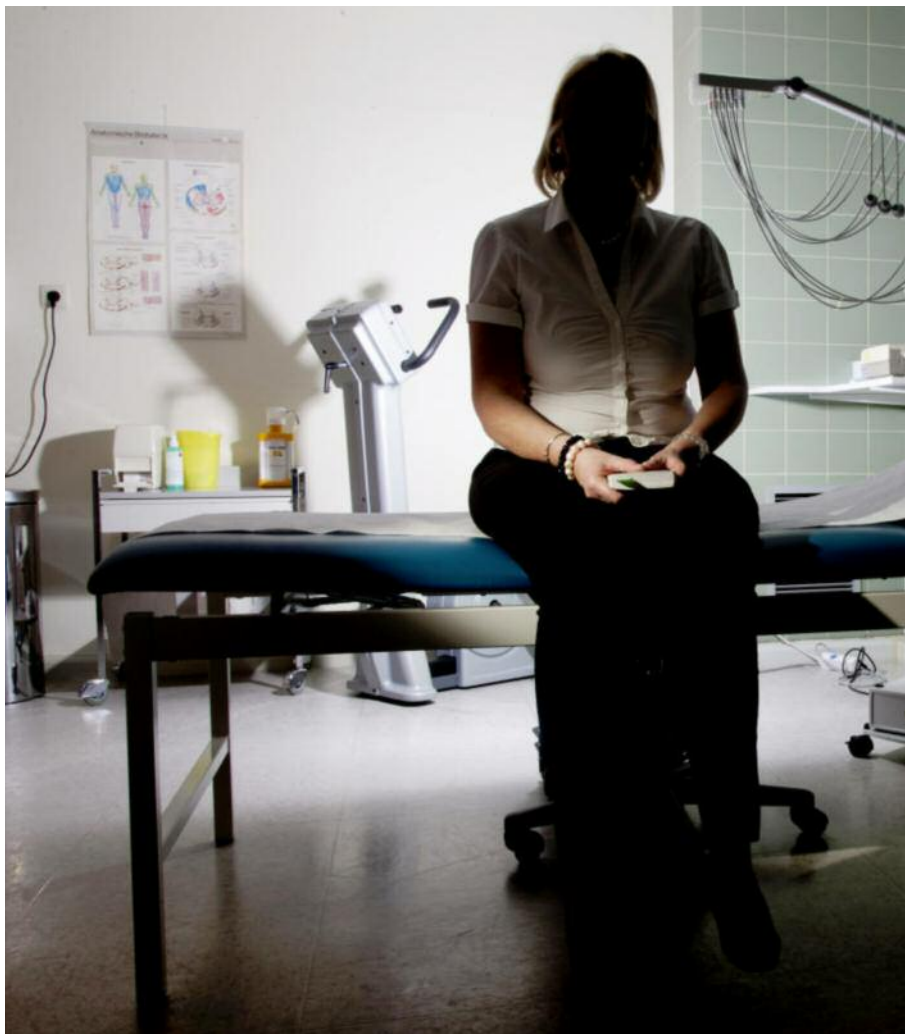
haben. Viele dieser Menschen hätten keine positive Perspektive für ihr weiteres Leben entwickelt, sagt Schwickerath. „Oft kommen auch Probleme im Privatleben dazu.“

Er ist sich mit Zapf und anderen Experten darin einig, dass sich Mobbing nicht dadurch beseitigen lässt, dass man nur die Opfer therapiert. Vielmehr müssten die Unternehmen aktiv gegen den Angestelltenkrieg auf den Bürofluren vorgehen. Die ersten Firmen haben bereits begonnen, ihre Führungskräfte so zu schulen, dass sie in der Lage



MARTIN JEHNICHEN / DER SPIEGEL

Therapeut Schwickerath: „Mit den Wölfen heulen“



„Problem rein, Deckel zu.“

Verwaltungsangestellte, 39, Süddeutschland

Es begann mit einem Streit um Posten nach einer Betriebsratswahl. Die betreffende Kollegin und ich waren noch nie beste Freundinnen, aber nach der Wahl schoss sie sich auf mich ein. Alle merkten das. Wenn sie mich anbrüllte, duckte ich mich weg und dachte: Wenn du nett zu ihr bist, ist sie auch nett zu dir. Das war naiv. Allmählich verlor ich auch den Kontakt zu den anderen Kollegen. Als meine Kollegin dann Chefin des Betriebsrats wurde, ging die Hölle richtig los. Sie kontrollierte mich, hörte Telefonate mit und erzählte, ich hätte die Kaffeekasse gestohlen. Nach zwei Jahren Dauerstreit klappte ich zusammen. Ich litt an starken Depressionen und nahm zehn Kilo ab. Insgesamt war ich 18 Monate krankgeschrieben und mehrere Monate in psychologischer Behandlung. In meinem neuen Job nehme ich Konflikte nicht mehr mit nach Hause, sondern packe sie abends in meinen unsichtbaren Mülleimer: Problem rein, Deckel zu. So habe ich gelernt abzuschalten.

MARTIN JEHNICHEN / DER SPIEGEL

sind, Konflikte unter Mitarbeitern rechtzeitig wahrzunehmen und zu lösen.

Der Vorstand des Autoherstellers Ford in Köln hat deshalb schon vor zehn Jahren eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat geschlossen. Sie trägt den Titel „Betriebsvereinbarung über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ und hat unter anderem eine Art Anti-Mobbing-Gruppe hervorgebracht, die aus fünf Betriebsräten und fünf Managern besteht. Das Team kann Abmahnungen, Versetzungen bis hin zu Kündigungen empfehlen; bislang wurde jede Empfehlung umgesetzt. Viele Angestellte waren erst skeptisch, inzwischen respektieren die meisten der rund 24.000 Ford-Mitarbeiter die Mobbing-Berater.

Über 200 Anfragen regeln die zehn Mitarbeiter im Jahr, außerhalb ihrer Dienstzeit. Die Fälle, zu denen sie gerufen werden, sind oft banal, können aber eskalieren, wie der Streit um ein geöffnetes Fenster zeigte. Mehrere Kollegen konnten sich nicht einigen, zu welcher Zeit sie lüften wollten. „Am Ende gab es zwei Gruppen: Die eine war fanatisch für frische Luft, die andere fanatisch dagegen“, sagt die Betriebsrätin Katharina von Hebel. Die Konfliktlöser entschärften das Problem. Dazu müssen sämtliche Führungskräfte

bei Ford Seminare besuchen, in denen sie lernen, dass ein guter Chef seine Mitarbeiter schätzt, Schwächen toleriert und Stärken fördert. Auch dadurch hofft Ford, Diskriminierung abzubauen, was am Ende die Effizienz erhöht. „Ein Team, das gut funktioniert, arbeitet produktiver“, sagt der Manager Rainer Forst.

Andere Unternehmen holen sich externe Berater, die Führungskräften beibringen, dass nicht jeder Mitarbeiter, der anders als die Mehrheit denkt oder fühlt, ein Spinner ist. Der Berliner Psychologe Reinhard Hoch hat sich auf die Prävention von Konflikten in Betrieben spezialisiert, er sagt, dass viele Chefs die grundlegendsten sozialen Fähigkeiten nicht beherrschten. Er schaue oft in verlegene Gesichter, wenn er Manager frage: Gibt es bei Ihnen ein freundliches Wort am Ende einer Präsentation? Bekommt ein fleißiger Mitarbeiter einen halben Tag frei, einfach so? Hoch hält deshalb gern Vorträge zum Thema „So lobe ich richtig“.

Auch öffentliche Einrichtungen beginnen, Konflikte zwischen Angestellten ernst zu nehmen. Die Stadtverwaltung von München war 1997 eine der ersten Behörden, die eine „Dienstvereinbarung bei Mobbing und Schikane“ eingeführt hat.

2003 hat das Freiburger Universitätsklinikum mit seinen über 10.000 Mitarbeitern ein mehrstufiges System installiert, das Mobbing frühzeitig erkennen und verhindern soll. Die Zahl der arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen ist seitdem um 20 Prozent gesunken. Doch München und Freiburg sind derzeit noch Ausnahmen.

Und solange die meisten Unternehmen den stillen Psycho-Krieg wie ein Tabu behandeln, wird sich für die Betroffenen wenig ändern. Barbara Lohmann überlegt daher immer noch, ob sie nicht endlich kündigen soll. Anke und Manuela, die beiden Frauen aus der Selbsthilfegruppe, wollen sich bald auf die Suche machen nach einem neuen Job. Nur Manfred Eggebrecht, der drei Monate lang im Sterbezimmer saß, hat endlich eine Stelle bei einer Firma gefunden, die Garagen verkauft. Er sagt, vielleicht hätte er sich früher wehren sollen.

SILVIA DAHLKAMP, ÖZLEM GEZER, SIMONE KAISER, CHRISTOPH SCHEUERMANN, ANTJE WINDMANN



Video: Ein Mobbing-Opfer erzählt seine Geschichte

Für Smartphone-Benutzer: Bildcode scannen, etwa mit der App „Scanlife“.