

Prof. Dr. Oswald Neuberger: Was tun gegen Mobbing?

Prof. Dr. Oswald Neuberger ist Inhaber des Lehrstuhls Psychologie (Personalwesen) an der Uni Augsburg. Unter seinen Publikationen finden sich mehr als 20 Bücher und 130 Aufsätze. Prof. Neuberger ist Mit-Herausgeber der "Zeitschrift Personalforschung" und - zusammen mit Prof. D. v. Eckardstein (Wien) - der "Personalwirtschaftlichen Schriften".

"Was tun gegen Mobbing?"

Was genau ist überhaupt Mobbing? Wie werden unbeliebte Kollegen systematisch fertig gemacht? Und wie sollten Mobbing-Opfer reagieren? Niki Slawinski von [FirstSurf](#) sprach mit dem Experten Prof. Dr. Oswald Neuberger über Konkurrenzdruck, Terrormethoden und übertriebene Zahlen.

FirstSurf: Wodurch unterscheidet sich Mobbing von einem gewöhnlichen Konflikt?

Professor Dr. Oswald Neuberger: Das ist ein Definitionsproblem, denn im Grunde gibt es zwischen diesen beiden Begriffen keinen existenziellen Unterschied. Unter dem sehr plakativen Namen "Mobbing" hat der schwedische Professor Heinz Leymann das Thema Konflikt unter Mitarbeitern wieder in die Öffentlichkeit getragen. Auch in Deutschland verbreitete sich dieses Thema unter diesem Begriff. Die US-Amerikaner hingegen reden zum Beispiel von "employee abuse" (Mitarbeiter-Missbrauch), der bekannteste Fall ist "sexual harassment", (sexuelle Belästigung). Und die Engländer sprechen von "bullying" (Tyranisieren). Mobbing ist also nichts weiter als ein Begriff, mit dem die Öffentlichkeit für verschärfte Konflikte am Arbeitsplatz sensibilisiert werden soll.

FirstSurf: Wie werden Arbeitskollegen gemobbt?

Professor Dr. Oswald Neuberger: Dem Erfindungsreichtum im Schikanieren anderer Leute sind keine Grenzen gesetzt: Kollegen können ausgeschlossen, blöd angeredet oder vor anderen lächerlich gemacht. Man kann aufstehen, wenn sich der Kollege beispielsweise in der Kantine neben einen setzt, man kann ihm Arbeitsmittel wegnehmen, ihn mit Telefonanrufen terrorisieren, ihn über wichtige Termine im Unklaren lassen oder seine Termine heimlich absagen. Auch das Kaputtstechen der Autoreifen kann zum Terrorisieren dazugehören.

FirstSurf: Wodurch entsteht Mobbing?

Professor Dr. Oswald Neuberger: Es gibt sehr viele verschiedene Ursachen, die Mobbing hervorrufen. Oftmals resultiert das Phänomen Mobbing dadurch, dass in den einzelnen Arbeitsgruppen ein hoher Druck besteht, der Leistungszwänge und Konkurrenzstreben hervorruft, etwa dadurch, dass nur eine von mehreren Personen befördert wird oder eine Gehaltserhöhung bekommt. Unter diesem Druck wird dann häufig ein Sündenbock auserkoren, an dem sich die Mitarbeiter abregieren. Es gibt aber wie gesagt noch eine Fülle von anderen möglichen Gründen, die dann im konkreten Fall angeschaut werden müssten.

FirstSurf: Gibt es bestimmte Persönlichkeitsmerkmale bei Gemobbten oder Mobbern?

Professor Dr. Oswald Neuberger: Es gibt Untersuchungen, die die Gemobbten als die eher schüchternen Versagertypen und die Mobbenden eher als konfliktbereite Täter ansehen. Solch eine Personalisierung des Themas geht aber meiner Meinung nach an der Sache selbst vorbei. Denn dadurch wird behauptet, dass es geborene Mobber-Täter und -Opfer gibt und es wird einzelnen Leuten moralisierend die Schuld in die Schuhe geschoben. Statt den Persönlichkeitsmerkmalen sollte aber das Geschehen insgesamt untersucht werden. Wenn in einem Unternehmen von zehn Mitarbeitern drei gehen müssen, ist vorauszusehen, dass es zu einem Hauen und Stechen kommen wird. Das hat dann weniger mit den Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeiter als mit der konkreten Unternehmenssituation zu tun.

FirstSurf: Wie sollten sich Mobbing-Opfer verhalten?

Professor Dr. Oswald Neuberger: Es gibt in dem Zusammenhang eine Reihe von Empfehlungen, was Mobbing-Opfer tun sollen: Mit dem Täter, dem Betriebsrat oder den Vorgesetzten sprechen, zum Arzt oder Therapeuten gehen, Kollegen um Hilfe bitten oder einfach blau zu machen, um neue Kräfte zu sammeln. Wobei sich die Maßnahme, bei der das Opfer die Konfrontation mit dem Täter sucht, in Untersuchungen als die am wenigsten erfolgreichste Vorgehensweise herausgestellt hat. Verschiedene empirische Studien haben gezeigt, dass es in schweren Fällen für Mobbing-Opfer letztendlich das einfachste und sinnvollste ist, den Arbeitsplatz zu wechseln. Zum Vorgesetzten zu gehen hat oftmals keinen Zweck, weil diese teilweise selbst in die Mobbinggeschichte mit

eingebunden sind oder zumindest für solche Vorkommnisse nur ungern die Verantwortung übernehmen.

FirstSurf: Kann Mobbing bei den Opfern Krankheiten verursachen?

Professor Dr. Oswald Neuberger: Studien finden immer wieder heraus, dass die Gemobbten sehr belastet sind und sich bei ihnen Symptome wie Schlaflosigkeit, Kreislaufprobleme oder Depressionen zeigen. Es nimmt einen natürlich mit, wenn man ausgegrenzt und fertiggemacht wird. Eine Untersuchung, die das Mobbing unter Schülern beobachtet hat, will festgestellt haben, dass das Terrorisieren von Schulkameraden in Einzelfällen sogar zum Selbstmord geführt haben soll.

FirstSurf: Wie stark ist Mobbing in Deutschland verbreitet?

Professor Dr. Oswald Neuberger: Durch die Literatur geistert immer wieder die Zahl 3,5 Prozent herum, manchmal ist auch von 8 oder 25 Prozent die Rede. Und es gibt eine Menge Hochrechnungen, die besagen, dass in der Bundesrepublik der durch Mobbing verursachte finanzielle Schaden in einer Größenordnung von 100 Milliarden Mark liegt. Diese Zahlen sehe ich alle als fragwürdig an, weil bei diesen Untersuchungen oftmals ohne Einschränkung sämtliche Fehlzeiten, Selbstmorde und alle Vorkommnisse von Produktsabotage dem Phänomen Mobbing zugesprochen werden, obwohl diese aufgezählten Probleme auch andere Ursachen haben können.

FirstSurf: Warum werden solch scheinbar übertriebene Zahlen veröffentlicht?

Professor Dr. Oswald Neuberger: Mit solchen hoch angesetzten Zahlen wird versucht, das Thema Mobbing in die Öffentlichkeit zu tragen. Man könnte auch von einer Art "Mobbingindustrie" sprechen. Schließlich gibt es viele Organisationen, die mit der Bekämpfung von Mobbing Geld verdienen, zum Beispiel Unternehmensberatungen. Diese haben ein Interesse daran, dass dem Thema eine große Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ich bezweifle aber, dass die Ausmaße von Mobbing in exakten Zahlen ausgedrückt werden können. Doch trotz dieser unseriösen Auswüchse ist das Thema Mobbing selbst von großer Bedeutung.

FirstSurf: Wird Ihrer Meinung nach in Deutschland Mobbing genügend thematisiert?

Professor Dr. Oswald Neuberger: Ich habe das Gefühl, dass die Zeit, in der Mobbing verstärkt thematisiert wurde, vorüber ist. Vor zwei Jahren war eine Art Boom zu beobachten. Heutzutage sieht man die Sache differenzierter und behandelt das Thema Mobbing, ohne künstlich hochzurechnen und zu dramatisieren.

Herr Neuberger, wir danken Ihnen für das Gespräch.

41/2000, 9. Oktober