

Diese (neue) Einteilung der Phasen mit Einführung der Phase der Einflussnahme von außen ist eine Sichtweise ganz aus der Position des mit Mobbing-Opfern in irgendeiner Weise beruflich Befassten. Obwohl überaus häufig (z. B. in allen Fällen, in denen man selbst – gleich in welcher Funktion – in den laufenden Mobbing-Prozess »eingreift«), kommt es nicht immer zu dieser dritten Phase, wenn beispielsweise das Opfer kurzentschlossen kündigt.

In aller Regel spielt die Phase der Einflussnahme von außen eine entscheidende Rolle.

Aus diesem Grund hat sich aus der täglichen Arbeit heraus folgende Einteilung des Mobbing-Prozesses in vier Phasen als wichtig und sinnvoll erwiesen:

1. Phase der Anbahnung des Konfliktes
2. Phase der Mobbing-Handlungen
3. Phase der Einflussnahme von außen
4. Phase der Beendigung

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen erläuternd beschrieben. Die Dauer jeder einzelnen Phase ist höchst unterschiedlich und sagt nichts über den weiteren Verlauf und die Intensität des Mobbings aus.

4.3.1 Phase der Anbahnung des Konfliktes

In der Phase der Anbahnung des Konfliktes liegt noch kein Mobbing vor. Es bestehen aber bereits deutliche, den Beteiligten bewusste oder unbewusste Konfliktkonstellationen. Diese werden oft als Irritationen, »miese Stimmung«, »dicke Luft« oder Ähnliches wahrgenommen. Der Konflikt ist spürbar als eine Spannung, die von unangenehmen Gefühlen geprägt wird. Ein Benennen der konkret zugrunde liegenden Auseinandersetzung ist oft nicht möglich.

Arnold, 24 Jahre, berichtet über die Frühphase eines sich später zum massiven Mobbing entwickelnden Konfliktes:

Fallbeispiel

»Zuerst habe ich nur den Eindruck gehabt, dass irgendetwas in der Luft liegt. Es war nur so ein eigenartiges Gefühl, das ich oft am Arbeitsplatz hatte. Ich habe das aber auf meine eigene Unsicherheit geschoben, schließlich war ich seit vier Wochen neu in meiner Lehrstelle in der Landschaftsgärtnerei. Nach meinem Abitur habe ich zunächst ein Studium der Betriebswirtschaftslehre begonnen, bis mir nach zwei Semestern klar geworden war, dass ich erst einmal etwas Praktisches lernen möchte.

Also dachte ich mir, dieses eigenartige Gefühl, das bist du, lass dich einfach mal ein auf die neue Arbeit und die neuen Kollegen. Dass die anderen untereinander gelacht und gescherzt haben und mit mir eher einsilbig waren, habe ich darauf geschoben, dass sie mich als ›den Neuen‹ erst einmal ›beschnuppern‹ müssen. Ich habe dann aber gemerkt, dass ich in den folgenden Wochen immer angespannter bei der Arbeit war und immer häufiger versucht habe, die Kollegen aus den Augenwinkeln zu beobachten. Haben die beiden da nicht gerade die Köpfe zusammengesteckt, zu mir hergesehen und dann gelacht? Und warum gibt man mir immer die einfachen, anspruchslosen Aufgaben? Ich soll ja hier schließlich etwas lernen, aber so richtig Mühe gibt sich keiner mit mir. Aber immer noch dachte ich, das ist halt jetzt die Arbeitswelt, hier herrscht ein rauher Ton, da werde ich mich schon noch dran gewöhnen. Erst als im Laufe der Zeit mehr und mehr provozierende Bemerkungen kamen, die darauf anspielten, dass mir mein Abiturwissen bei dieser Tätigkeit wohl nicht recht hilfreich sei, begann ich zu begreifen, dass ich hier von Anfang an der Außenseiter war.«

Ganz anders erlebte Helga, 54 Jahre, die Anfangsphase:

Fallbeispiel

»Zuerst waren es nur Gerüchte, dass unsere Firma verkauft werden sollte. Ich arbeitete seit 15 Jahren in einer Verlagsfirma, die sich auf Landkartendruck spezialisiert hatte. Die Auftragslage war in den Monaten zuvor stark zurückgegangen und die Nervosität beim Chef entsprechend angestiegen. Aber wir waren die ganzen Jahre lang immer ein gutes Team gewesen und so hielten wir in dieser Phase alle zusammen. Dann aber kam ein Investor, der bereits mehrere Firmen aufgekauft und umstrukturiert hatte. Wir waren alle sehr gespannt, was passieren würde. Tatsächlich kam es zum Verkauf. Unser Chef hatte mit uns allen gesprochen und zugesichert, dass alle unsere Arbeitsplätze erhalten werden sollten. Er hat dann aber nach dem Verkauf als Erster eine neue Chefin ›vor die Nase gesetzt‹ bekommen. Nach den Gesprächen mit ihr war er sehr still und in sich gekehrt. Zwei Wochen danach war er plötzlich krankgeschrieben und kam nie mehr zurück. Als ich selbst mein erstes Gespräch mit der neuen Chefin hatte, eröffnete mir diese, dass eine größere Umstrukturierung geplant sei. Insbesondere wolle man viele Arbeitsplätze einsparen. Meiner allerdings (ich habe eine Stelle als Koordinatorin der verschiedenen Arbeitsabläufe) sei ungefährdet. Allerdings müsse ich mich darauf einstellen, dass ein schärferer Wind wehen würde. Außerdem trug mir die Chefin auf, ich solle deutlich mehr Abstand zu meinen Kollegen halten und insbesondere jedes Duzen vermeiden. Auf meinen Hinweis, dass ich viele Kollegen ja schon seit Jahren duzen und es einen seltsamen Eindruck hinterlassen würde, wenn ich jetzt zum Sie zurückkehre, winkte die Chefin ab und gab mir ›den guten Rat‹, ich müsse mich entscheiden, auf welcher Seite ich stehen wolle.

Nach dem Gespräch war ich verwirrt und überlegte mir, wie ich diese Vorgaben umsetzen sollte. Einerseits wollte ich der neuen Geschäftsleitung gegenüber loyal sein und andererseits waren mir die jahrelang gewachsenen guten Beziehungen zu meinen Kollegen ebenfalls wichtig. Ich entschied mich, das Duzen beizubehalten und trotzdem etwas mehr Abstand zu halten.

Bereits in den nächsten Tagen hörte die Chefin, wie ich eine Kollegin duzte. Sie sprach mich nicht darauf an, warf mir aber einen langen Blick zu und schüttelte den Kopf. Daraufhin suchte ich erneut das Gespräch mit ihr, weil ich Angst bekam und es mit ihr noch einmal durchsprechen wollte. Bei diesem Gespräch war die Chefin sehr einsilbig und riet mir, »einfach nur meine Arbeit« zu machen. Ich war nicht beruhigt, konnte aber weiter nicht viel machen.

In den folgenden Wochen hat mich die Chefin dann nicht mehr zu sich geholt. Vielmehr kam es immer häufiger vor, dass eine Kollegin von mir, die noch nicht so lange in der Firma ist, längere Sitzungen bei ihr hatte. »Rausgelassen« hat die Kollegin nicht, was da besprochen wurde. Mein Unbehagen nahm zu, ich hatte den Eindruck, dass da »hinter meinem Rücken etwas läuft«, obwohl zunächst noch alles seinen gewohnten Gang nahm. Allerdings waren in dieser Phase schon die Türen in unserem Verlag immer häufiger geschlossen, während früher alle offen standen. Insgesamt lag etwas Bedrückendes in der Luft. Ich fühlte mich unwohl, wusste aber nicht so recht, wo ich ansetzen sollte. Meine Chefin hielt sich in Gesprächen immer sehr zurück und war betont korrekt, die Kollegin schien immer mehr auf Abstand zu mir zu gehen, aber noch war nichts Schlimmeres vorgefallen. Das Ganze lief so mehrere Wochen.«

In beiden Fällen ist noch nicht viel passiert. Zu manifesten Mobbing-Handlungen ist es bisher nicht gekommen. Sicher, die Kollegen bei Arnold machen schon gewisse Bemerkungen, aber so richtig greifbar ist da noch nichts. Bei Helga sind es noch diffizilere Anzeichen. Die Türen sind häufiger geschlossen, die Chefin hat sich zurückgezogen und scheint eine andere Kollegin zu favorisieren. Ein leichtes Kopfschütteln, aber noch weit entfernt von Mobbing.

Der Umgang mit dieser Situation ist bei beiden unterschiedlich. Arnold registriert sein Unbehagen, kann es an einigen Beispielen auch festmachen, beginnt aber schon in dieser Phase mit Rationalisierungen (dass er als Neuer erst einmal »beschnuppert« werde, die Arbeitswelt insgesamt einfach rauer sei usw.). Helga dagegen realisiert, dass sich etwas geändert hat, reagiert auch schon deutlich ängstlich und versucht, die Situation wieder in ihre Kontrolle zu bringen (durch ein klärendes Gespräch mit der neuen Chefin). Sie rationalisiert weit weniger, scheint vielmehr instinktiv eine Gefahr zu spüren, die auf sie zukommt.

Ohnmächtig sind beide, denn wo will man den Hebel ansetzen, wenn sich noch nichts Konkretes zeigt, vielmehr nur ein unbehagliches Gefühl unterschwellig warnt?

Bereits in der ersten Phase des Mobbing-Verlaufes zeigt sich eines der grundlegenden Gefühle, das Betroffene in einer derartigen Situation erleben: **Ohnmacht**. Diese Ohnmacht besteht in aller Regel durchgehend in den ersten beiden Mobbing-Phasen, also bis zum Eingreifen anderer, bislang außen stehender Mächte in den Prozess.

An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass bereits in dieser frühen Phase Unterschiede zu anderen Konfliktkonstellationen sichtbar werden. Nicht bei allen Konflikten tritt ein Gefühl der Ohnmacht auf. Bei gleicher Verteilung der Kräfte herrschen oft Wut und Ärger vor, das Gefühl, irgendetwas tun zu können, ist aber vielfach vorhanden.

Andererseits ist natürlich auch bei einem Mobbing-Konflikt die Ohnmacht nicht immer sofort spürbar, anfangs mag sich der eine oder andere durchaus noch Chancen ausrechnen, den Konflikt oder, wie in der Frühphase, die »miese Stimmung« durch eigenen Beitrag zu beeinflussen. Die Ohnmacht wird sich aber mit Fortschreiten des Mobbing-Prozesses früher oder später zeigen und dann ein prägendes und meist vorherrschendes Gefühl sein. Aufgrund der bereits beschriebenen Täter-Opfer-Rollenverteilung (s. Kap. 2.5, S. 14f) und der Isolation des Opfers (»Gemobbt wird immer ein Einzeller«; s. Kap. 2.3, S. 12) bleibt das Ohnmachtserleben so lange bestehen, wie die Betroffenen im Konflikt alleine bleiben.

4.3.2 Phase der Mobbing-Handlungen

In dieser Phase finden nun all die »negativen sozialen Handlungen« statt, die dem gesamten Prozess seinen Namen gegeben haben: die Mobbing-Handlungen. Manchmal beginnt es langsam, mit zunächst einzelnen Vorkommnissen, so, als würden die Mobber erst einmal austesten, wie die Wirkung auf das Opfer ist. Manchmal bricht ganz plötzlich ein Mobbing-Sturm los und das Opfer wird mit Gemeinheiten und Schikanen überflutet.

Lassen wir hier wieder die Betroffenen zu Wort kommen, zunächst Arnold, der bereits die Frühphase seines Konfliktes beschrieben hat:

Fallbeispiel

»Es waren etwa sechs Wochen vergangen, da kippte die Stimmung an meinem Ausbildungsplatz in der Landschaftsgärtnerei. Was ich mir zuerst noch ausreden wollte, war jetzt klar zu sehen. Die Kollegen wollten mit mir nichts zu tun haben. In den Pausen schlossen sie sich zusammen, sodass ich keinen Sitzplatz neben ihnen finden konnte. Sie lachten vor sich hin, stießen sich gegenseitig in die Rippen und grinsten unverhohlen zu mir herüber. Die ersten Male versuchte ich, mir nichts anmerken zu lassen, aber ich begann mich mehr und mehr zu ärgern. Eines Tages bin ich dann hingegangen und habe