

# Feldzug der Feindlichkeit

**PSYCHOLOGIE** Es braucht nicht viel, um ein Mobbingopfer zu werden. Sich aus der Opferrolle zu befreien, ist dagegen ein langer, mühsamer Kampf.



**TEXT** BETTINA MUSALL

**FOTOS** AGNES ZIMMERMANN

riedvoll, sanft und postkartenschön schmiegen sich die Hügel des bayerischen Alpenvorlandes ineinander, schmale Bachläufe glitzern im Grün, hier und da ein Landgasthof, alle paar Kilometer eine Kirche mit Zwiebelhaube. Auf den Freilichtbühnen wird bayerisches Mundarttheater gespielt, die Heimatmuseen stehen ganz im Zeichen bäuerlicher Tradition, Motto: »Der Vergangenheit eine Zukunft geben«.

Rückzugsorte wie dieser vermitteln auf den ersten Blick den Eindruck, als wäre die Welt hier noch in Ordnung, als ließen sich hier noch Formen von Gemeinschaft erhalten, die anderswo verschwunden sind, ein gelebtes Miteinander.

Gewiss tragen sich bedrückende Geschichten wie die von Johanna Obermüller und Beate Heckel auch ganz woanders zu als in diesem Biotop der Beschaulichkeit\*. Teilweise über Jahre, so berichten die beiden Frauen, 61 und 34 Jahre alt, waren sie einem Miteinander ausgeliefert, in dem sie an Seele und Körper erkrankten, ihre Arbeit verloren und sich – das war das Schlimmste – mit ihrem Unglück »sehr allein gelassen« fühlten.

Das Unglück war kein Künstlerpech, kein Schicksalsschlag. Es seien gezielte, feindselige Aktionen gewesen, Demütigungen, Kränkungen, systematische Angriffe, Herabsetzungen und Diskriminierungen. Einige Täter und Täterinnen standen auf gleicher Stufe, waren noch im Kindesalter, in der Schulklasse, trafen sich auf dem Dorfplatz. Andere nutzten es aus, als Vorgesetzte ihre Macht ausspielen zu können. Manche sahen einfach zu und waren froh, nicht selbst Zielscheibe zu sein. Und wieder andere, die um Hilfe, Unterstützung und Klärung der Situation gebeten wurden, stahlen sich aus der Verantwortung und der Fürsorgepflicht.

Johanna und Beate wurden gemobbt, an den Rand gemobbt, krank gemobbt, aus dem Job gemobbt, in die viel zu frühe Rente gemobbt. Zwei Frauen, zwei Generationen, zwei Lebenssituationen, die wenig verbindet. Außer, dass beide in der Pflege und Betreuung Bedürftiger gearbeitet haben. Johanna, zeitweise verantwortlich für die Leitung mehrerer sozialer Einrichtungen, Beate in der Kinderkrankenpflege. Berufe, in denen qualifizierte Kräfte und Nachwuchs dringend gesucht werden.

Wie kann es sein, dass zwei gut ausgebildete, selbstbewusste, in ihren Familien, Freun-

deskreisen, Gemeinden integrierte und anerkannte Menschen derart in die Defensive geraten? Ins soziale Abseits? In schwere psychische Bedrängnis? In existenzielle Not?

»Das geht ganz schnell«, sagt Johanna Obermüller. Oft reicht eine Person, mit der die Chemie nicht stimmt und die den Handlungsspielraum hat, eine andere Person durch ihre Abneigung einzuschüchtern, sie Stück für Stück auszugrenzen, sei es von einer Teamsitzung, einem Umtrunk oder dem gemeinsamen Mittagessen. Aus kleinen Sticheleien, Kritteleien, spitzen Bemerkungen braut sich nach und nach ein Feldzug der Feindseligkeit zusammen.

Der Ärger im Beruf fing für Obermüller an, als eine neue Leitung den Dienst antrat. »Endlich, haben wir gedacht«, die Stelle war schon länger unbesetzt und die Arbeit für alle mehr geworden. Obermüller hört noch die Stöckel-



Gibt sie im Unterricht die richtige Antwort, lachen die anderen. Niemand darf anfassen, was sie angefasst hat.

\* Die auf Wunsch der Betroffenen geänderte Identität ist dem SPIEGEL bekannt. Es geht in diesem Bericht darum, die Seite der Opfer nachzuvollziehen, daher wurde auch nur mit diesen gesprochen.

absätze auf dem Gang heranklappern, als sich die Mitarbeiterinnen zum Willkommen versammelt hatten. »Klack, klack, klack, wir waren aufgeregt.«

Die Neue war eine Frau um die 50, wie Obermüller, schlank, lange dunkle Haare, dezent geschminkt, Jeansjacke zum Rock. »Ich dachte«, sagt die Pflegefachkraft, »die sieht mir ähnlich.« Niemand von den Arbeitgebern war zur Begrüßung gekommen, Obermüller fand das »irgendwie traurig«. Es war Sommer, nebenan auf dem Feld standen die Sonnenblumen in voller Pracht, Obermüller pflückte eine für jede der Kolleginnen. »Die haben wir ihr dann überreicht.«

Zu dem Zeitpunkt, als die neue Chefin antritt, ist Johanna Obermüller mit ihrem Leben gerade »ziemlich zufrieden«. Ihre Ehe ist »im Guten geschieden«, der Sohn studiert in München, mit Mutter, Vater, Bruder versteht sie sich gut, im Freundeskreis fühlt sie sich aufgehoben. Die soziale Arbeit, der Austausch mit den Menschen, die auf sie zählen, die Zusammengehörigkeit mit den Kolleginnen, »das alles war meine liebste Freizeitbeschäftigung«. Sie sagt, sie habe nie auf die Uhr geschaut, ihre Personalchefs übertrugen ihr Verantwortung, man vertraute sich.

Nur gespart werden musste, dieser Druck lastete auf Mitarbeitenden und Vorgesetzten, wie in so vielen Betrieben. Bei Obermüller hatten sich Überstunden angesammelt, sie nimmt sich ein paar Tage frei und trifft eine Kollegin, die ihr zuruft: »Wir sehen uns ja morgen.« Obermüller wusste von nichts. Sie ruft bei der Chefin an, die sie angeraunt habe, warum sie im Urlaub sei, ohne Bescheid zu sagen. Obermüller verweist auf ihren Urlaubsantrag, den die Neue übersehen hatte. »Sie musste sich halt einarbeiten«, sagt die Mitarbeiterin, »da passiert das schon mal.« Obermüller bietet an, trotz des Urlaubs zu dem Treffen zu gehen. »Das mache ich selbst«, erklärt die Chefin. »Irgendwie«, erinnert sich die Untergebene, »war da eine Schärfe im Ton.«

Johanna Obermüller ist eine gestandene, berufserfahrene Frau, als ihr die Vorgesetzte ohne Wohlwollen begegnet. Konflikte hat sie bis dahin ausgetragen und gelöst, Mobbing ist ihr fremd. Beate Heckel wird in der ersten Grundschulklasse zum Hassobjekt, da hieß sie noch Schmid\*. Eine Mitschülerin, die bei den anderen Mädchen als »die Coolste« gilt, baut ihre Führung aus, indem sie Beate zum Fußabtreter macht. Wer beim Fangen spielen verliert, hat »die Schmid-Pest«. Niemand darf anfassen, was Beate angefasst hat. Gibt sie im Unterricht eine richtige Antwort, lachen die anderen. Hat sie sich beim Ballett die Zehen verletzt, lauern die anderen ihr auf, um ihr auf den Fuß zu treten.

Beates Eltern wenden sich an die Lehrerin, im Stuhlkreis wird darüber gesprochen. »Das hat es nur noch schlimmer gemacht«, erinnert sich Heckel. Die Täter fühlen sich bloßgestellt, das Opfer gerät weiter in die Defensive. »Zuerst muss in Einzelgesprächen geklärt werden, was genau passiert ist«, sagt Ludwig Gunkel von der Mobbing Beratung München/Konsens e. V., »sonst können Klärungsversuche in der Gruppe das Mobbing massiv eskalieren.«

Sieben Jahre ging das so, erzählt Heckel, Sportfeiern, Kommunion, Schützenfest, »nichts hat sich gebessert«. Wie auch, die Jahrgänge einer dörflichen Gemeinschaft verbringen ihre Jugend gemeinsam. Beim Wechsel in die Realschule achten Eltern und Lehrer sogar darauf, dass die Kinder aus dem Dorf ja nicht getrennt werden. Das »gelebte Miteinander«, das Geborgenheit gibt, solange alles gut geht, wird für Prügelknaben oder -mädchen zur Falle.

In der Neunten blieb Beate sitzen und landete eine Klasse tiefer in einer Mädchengruppe, in der sie von Anfang an dazugehörte, später noch in einer Clique aus einem anderen Ort. »Das war die Rettung«, sagt sie. Die Jungs, die sich bisher rausgehalten hatten, sagten plötzlich, nun lasst sie halt. »Das waren Leute«, sagt Heckel, »denen ich wichtig war. Und bis heute bin.«



ft sieht es so aus, als entstände Mobbing, weil jemand von einer Gruppennorm abweicht, einen anderen Dialekt spricht, andere Kleidung trägt, eine andere Hautfarbe hat. So was kommt gerade bei Kindern vor, lenke aber davon ab, dass Mobbing ein Machtspiel ist, das jederzeit angezettelt werden kann, sagt Psychologin Gunkel. »Wenn ein Sündenbock gesucht wird, wird einer gefunden.« Gefährlich sind die Mitläufer, das hat Beate Heckel erfahren, »die festigen das gewaltsame System, weil sie froh sind, solange es sie nicht trifft«. Dabei würde oft ein Einspruch genügen, so Gunkel, um den Teufelskreis der Schikane zu durchbrechen. »Vielen Stillhalten ist nicht bewusst, was sie den Opfern antun.«

Schlimm nur, wenn eine Intervention ausbleibt. Bei Johanna Obermüller spitzte sich das Powerplay kontinuierlich zu. Sie berichtet von einer weiteren Sitzung, wieder ging es um den Haushalt, um die Sparmaßnahmen, volles Haus. Obermüller setzte sich, wo noch ein Platz frei war. »Da wehte ein kühler Wind«, sagt sie, »aber dafür konnte die Vorgesetzte ja nichts.« Am nächsten Morgen wird sie zur Chefin zitiert. »Eines sage ich Ihnen gleich«, habe die das Gespräch begonnen, »wenn wir noch mal eine Sitzung haben, dann sitzen Sie als Bereichsleitung neben mir!« Obermüller: »Auf dem Stuhl stand ein Karton, soll ich den wegräumen, um neben Ihnen zu sitzen?«

»Wahrscheinlich«, sagt die Pflegerin, »war diese Szene der Anfang vom Ende.« Mit dem Unterschied zwischen Konflikt und Mobbing kennt sie sich inzwischen aus. Konflikt bedeute, unterschiedlicher Meinung zu sein, »man kann beleidigt hinausgehen, auch mal verkracht«. Und sich dann wieder aussöhnen. Mobbing bedeutet, wenn jemand systematisch benachteiligt oder gequält wird. Das kann auch in sogenannten flachen Hierarchien geschehen, wenn niemand geschult ist, Konflikte zu lösen. »Bossing« heißt das, was Johanna Obermüller widerfuhr, wenn Vorgesetzte Mitarbeitende von oben nach unten schikanieren.

Als Obermüller die Bemerkung: »Dann sitzen Sie neben mir!«, mit dem Karton retournierte, war noch Augenhöhe zwischen den beiden Frauen. Das passte der Vorgesetzten wohl nicht. Bald darauf, kurz vor den Sommerferien, be-

hauptete die Chefin, die Kolleginnen seien unzufrieden mit Obermüller, es gehe ihnen nicht gut mit ihr. Als sie fragte, warum, lautete die Antwort kryptisch: »Das werden Sie wohl selbst am besten wissen.«

»Ein Klassiker«, sagt Gunkel. Diffuse Anschuldigungen, anonyme Aussagen, gegen die sich das Opfer nicht wehren kann. Obermüller ist kein aufmüpfiger Typ, aber sie ist auch keine, die vor anderen kuscht. Das sagt auch Beate Heckel von sich. Weswegen, so erlebte sie es, ihr in der Ausbildung und danach in der Krankenhaushierarchie, erneut Animositäten entgegenschlugen. »Wenn ich sehe, dass Arbeitszeiten konsequent überschritten werden, dass medizinisch überholte Produkte eingesetzt werden, wenn ich eine Fortbildung wichtig finde, dann sage ich das.« Als eine Supervisorin im Team fragte, ob es die anderen vor allem störe, wenn Beate auf der Station den Mund aufmache, gaben einige das zu. Alle gingen in sich. Und es wurde besser.

**A**uch bei Johanna Obermüller trat ein Mediator auf, allerdings nahm die Vorgesetzte an den Sitzungen nicht teil. »Das hätten wir uns sparen können«, sagt Obermüller. Nach ein paar Wochen mit der Neuen fühlte sie sich angespannt und sehr erschöpft, schob es auf das anstrengende Jahr, die viele Arbeit. Sie hoffte, sich in den Ferien erholen zu können. Aber dann, stellt die Mitarbeiterin fest, machte die Chefin genau in der Tonlage weiter, in der sie aufgehört hatte. Die Bereichsleitung sollte plötzlich eine andere als Obermüller übernehmen, die Kolleginnen »wollten da nicht reingezogen werden«, der Personalrat saß neben ihr, als sie ihre Degradierung unterschrieb. »Mach's halt«, sagte der Kollege, »da kommst du nicht aus.« Was so viel hieß wie: Gegen die kommst du nicht an. »Ich dachte«, sagt Obermüller, »dann macht's halt eine andere.« Noch heute fragt sie sich: »Warum habe ich mir das alles gefallen lassen?«

Gerade in helfenden Berufen, Kita, Krankenhaus, Pflege, arbeiten häufig Menschen, die besonders empathisch sind, die viel Verständnis für andere aufbringen – und seien es ihre Peiniger. Tatsächlich zeigen Studien, dass die Mobbingzahlen in Gesundheitsberufen auffällig hoch sind, auch wegen der Arbeitsbelastung und weil es an Personal fehlt. Generell, sagt Psychologe Gunkel, »scheuen viele den Konflikt, haben Angst, Öl ins Feuer zu gießen, und warten darum zu lange, sich zur Wehr zu setzen«. Opfer fragen sich dann eher, was sie selbst falsch gemacht haben.

Obermüller sieht sich noch an einem Freitag wie gelähmt vor ihrem Schreibtisch stehen, sie nahm sich vor: Montag gehst du zum Arzt. »Ich habe wie fremdgesteuert ein paar private Sachen mitgenommen, eine Kaffeetasse, einen persönlichen Kalender.« Sie ahnte nicht, dass dies ihr letzter Arbeitstag war. Der Hausarzt schrieb sie umgehend krank. Sie suchte sich eine Therapeutin. Diagnose: arbeitsplatzbezogene Ängste, hohe Gewichtsabnahme (zehn Kilo) in kurzer Zeit, Schlafstörungen, depressive Episoden.

Viele Betroffene erdulden Wochen oder Monate die Schikane, bis ihnen klar wird, dass auf ihrer Arbeitsstelle nicht nur mal jemand schlechte Laune hat und an jemand anderem auslässt. Sondern dass ein massiver Fall von Machtmissbrauch vorliegt.

Erst dann dämmert ihnen: Nicht sie sind die Übeltäter, sondern sie sind das Opfer. Eine niederschmetternde Erkenntnis. »Wer will das schon«, sagt Obermüller, »Opfer sein.«

Mobbingopfer gelten oft als schwach, schlimmstenfalls als Weichlinge, die es zulassen, dass Stärkere ihre Wut und ihre Launen an ihnen auslassen. Unausgesprochen steht die Frage im Raum: Warum wehren sich die Leidtragenden nicht?

Laut Strafrecht ist jemand ein Opfer, der durch eine Tat einen Schaden erleidet. Täter werden auch bestraft, um diesen erlittenen Schaden zu sühnen, um die geltenden Regeln durchzusetzen. Im Mobbing wird selten von Tätern gesprochen, so als wäre das zu hart, als meinten die es doch nicht so, als verstünden sie nicht, was sie den Opfern antun. Es fehlt bei subtilem Mobbing das Korrektiv, die Sanktion, die Täter abschreckt weiterzumachen, Opfer schützt und der Gesellschaft, den Mitschülerinnen und Mitschülern, der Belegschaft signalisiert, welche Regeln und Gesetze gelten. »Es fehlen Konsequenzen, die Verhalten ändern«, sagt die gemobbte Beate Heckel. So wird Unrecht legalisiert, Täter werden bestärkt, Opfer degradiert. Ein Teufelskreis.

Johanna Obermüller musste stationär behandelt werden, wurde nach Monaten immer noch krankgeschrieben entlassen. Am Ende eines zweijährigen Slaloms zwischen Ärzten, Therapeutinnen, Kliniken, Rehas wollte sie in Teilzeit zurück auf ihre Stelle. Die Vorgesetzte erklärte: »Sie sind psychisch krank. Es gibt hier nichts für Sie zu tun.« Schließlich wird ihr nahegelegt, in den vorzeitigen Ruhestand zu gehen. Mit 51 Jahren.

Ihr blieb weniger als die Hälfte der Rente, die sie bekommen hätte, wenn sie bis zum regulären Renteneintritt weitergearbeitet hätte. Das wäre das soziale und finanzielle Ende gewesen, hätte Obermüller nicht im eigenen Haus wohnen können.

**D**ie Frau, die nicht eher Ruhe gab, bis sie ihre Mitarbeiterin ins Aus gemobbt hatte, blieb noch Jahre auf ihrer Stelle. Anlässlich ihrer Verabschiedung wurde deutlich, dass nicht alle mit ihr klar kamen und es Streitigkeiten gab, die vor Gericht endeten. Wie falsch die Einschätzung war, Johanna Obermüller könnte nicht mehr arbeiten, zeigen deren Zertifikate und Weiterbildungszeugnisse. Elternbegleiterin, Integrationscoach, Traumapädagogin, Konfliktmediatorin, Beraterin gegen Hass und Mobbing im Netz – sie hat aus ihrer Leidensgeschichte eine Über-

lebensstrategie und mehrere neue Berufe gemacht. Seit längerer Zeit engagiert sie sich ehrenamtlich bei der Mobbing Beratung München/Konsens e.V., wo sie Mobbingopfer bei dem Weg aus der Krise hilft.

Beate Heckel ist inzwischen verheiratet, Mutter zweier Töchter. Auch sie hat eine Therapie gemacht, »ich wollte verstehen, was passiert war, und das nicht in die nächste Generation mitschleppen«, sagt sie. Fast alle Menschen tragen Prägungen aus der Kindheit mit sich herum, die nur

darauf warten, getriggert zu werden. Heckel hat frühere Erziehungsideale identifiziert, nicht auffallen, sich anpassen, Zurückhaltung üben, Stereotype einer Weiblichkeit, denen sie nicht so entsprach, wie das zu Hause, in der Schule, am Arbeitsplatz verlangt wurde.

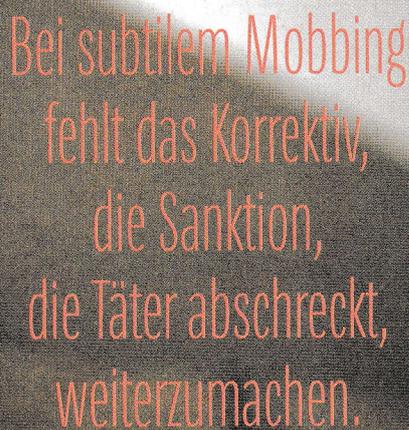
Es kann helfen zu erkennen, warum man unbewusst dazu beiträgt, dass sich Beziehungsmuster wiederholen, die einem nicht guttun. Nicht sinnvoll ist es, nach Schuld zu suchen, sei es bei sich selbst, sei es bei anderen. »Das bringt gar nichts«, sagt Mobbingexperte Gunkel. Entscheidend sei zu klären, was passiert ist, und das Miteinander so zu verbessern, dass niemand mehr leidet.

Die Anführerin der Mädchengruppe, die Beate Heckel jahrelang traktiert hatte, geht ihr bis heute aus dem Weg. Niemand wurde je bestraft, zwei der Mobberinnen haben sich Jahre später »etwas verklausuliert« entschuldigt. Es gibt keine Rechtfertigung dafür, jemanden fertigzumachen, also gibt es auch selten Wiedergutmachung. »Ich kann nichts zurückdrehen«, sagt Heckel, »aber ich kann verstehen, dass ich andere nicht ändern kann. Und ich kann mir selbst verzeihen, dass ich allein keinen Ausweg gefunden habe.«

»Denn das«, sagt Psychologe Gunkel, »ist so gut wie unmöglich.« Führungskräfte, die keine Erfahrung im Konfliktlösen haben, Personalmangel, intransparente Arbeitsabläufe und eine anonyme Kommunikation in sozialen Medien begünstigen Manipulation und Psychoterror. Wenn Ombudsleute und Coachings fehlen, wenn niemand darauf achtet, dass Mitarbeitende, Mitschülerinnen, Kollegen respektvoll miteinander umgehen, müssen Betroffene sich außerhalb des Mobbingtorts rechtzeitig Hilfe suchen. Kirchen, Kommunen und Vereine bieten das an.

Bei ihren Töchtern, vier und sieben Jahre alt, sieht Beate Heckel, dass es besser als in ihrer eigenen Geschichte laufen kann. »Es ist in Ordnung, dass sich nicht alle Kinder gleich mögen«, sagt sie, »aber die Lehrerin achtet darauf, dass trotzdem alle zusammenarbeiten können.«

Heckel freut sich, dass ihre Tochter begeistert in die Schule geht. Sie selbst will irgendwann wieder selbstständig arbeiten. »Ins Gesundheitssystem«, sagt sie und hebt abwehrend beide Hände, »gehe ich auf keinen Fall zurück.«



Bei subtilem Mobbing  
fehlt das Korrektiv,  
die Sanktion,  
die Täter abschreckt,  
weiterzumachen.

**Bettina Musall** weiß nun, dass jede und jeder zum Mobbingopfer werden kann. Und wie wichtig es ist, sich rechtzeitig professionelle Unterstützung zu holen.