

27. Mai 2026

## **Mobbing am Arbeitsplatz – Ein Angriff auf Würde und Gesundheit:**

Es ist Zeit, hinzuschauen – und zu handeln.

Ich bedanke mich sehr für die Einladung und das Interesse – und freue mich, heute hier über Mobbing am Arbeitsplatz sprechen zu können. Es ist mir ein persönliches und politisches Anliegen. Denn Mobbing ist kein Randthema und keine Bagatelle. Mobbing ist psychische Gewalt am Arbeitsplatz – mit teils gravierenden Folgen für Gesundheit, Würde und das gesamte Leben der Betroffenen.

Mich beschäftigt dieses Thema seit vielen Jahren. Während meiner Zeit im Bundestag habe ich immer wieder versucht, Mobbing politisch sichtbar zu machen. Ich habe Anträge gestellt, Fachgespräche geführt und versucht, auf die Schutzlücken aufmerksam zu machen. Der erste Mobbing-Report stammt aus dem Jahr 2002. Danach ist politisch über zwanzig Jahre nichts passiert. Keine grundlegende Debatte. Keine gesetzliche Klarstellung. Keine wirkliche politische Konsequenz. Deshalb war es für mich ein wichtiger Schritt, dass im Koalitionsvertrag der Ampel-Regierung ein neuer Mobbing-Report verankert wurde.

Dieser Report wurde 2025 veröffentlicht. Und er bestätigt im Grunde all das, worauf Betroffene, Beratungsstellen und Teile der Wissenschaft seit Jahren hinweisen: Mobbing ist ein strukturelles Problem. Mobbing zielt auf die Psyche der Menschen. Die Betroffenen leiden unter gezielten Angriffen auf ihre Persönlichkeit. Ihr Leben gerät aus dem Gleichgewicht - bekommt Risse. Viele verlieren ihren Job. Es folgen Krankheit, Reha und manchmal bleibt am Ende nur noch die Erwerbsminderungsrente.

Und doch ist Mobbing bis heute ein gesellschaftliches und politisches Tabu-Thema. Bis heute wird Mobbing verharmlost, verdrängt – oder als individuelles Problem der Betroffenen behandelt. Wenn Menschen über Mobbing sprechen, fallen häufig Sätze wie: „Da wird schon etwas dran sein.“ „Die Person ist halt schwierig.“ „In jedem Betrieb gibt es Konflikte.“ Oder: „So schlimm wird es schon nicht sein.“

Genau diese Reaktionen sind Teil des Problems. Denn Mobbing ist eben nicht einfach nur ein Konflikt zwischen zwei Menschen. Es geht um Würde. Um Gesundheit. Und letztlich auch um die Frage, wie wir Arbeit organisieren und wie wir miteinander umgehen wollen.

Genau darüber möchte ich heute sprechen. Was ist Mobbing eigentlich? Wer wird gemobbt? Was macht es mit Menschen? Und was müsste politisch passieren?

### **Mobbing beginnt oft leise**

Mit kleinen Bemerkungen. Mit Ironie. Mit Ausgrenzung. Mit dem Gefühl, plötzlich nicht mehr richtig dazugehören. Informationen werden nicht weitergegeben. Kleinigkeiten werden kritisiert. Beiträge werden ignoriert oder lächerlich gemacht. Menschen werden plötzlich kontrolliert, obwohl ihnen vorher vertraut wurde. Bei Besprechungen werden Betroffene systematisch übergangen. Gerüchte beginnen.

Für Außenstehende wirken solche Situationen oft harmlos. Und genau darin liegt ein Teil der Problematik. Denn Mobbing besteht aus vielen einzelnen Handlungen, die für sich genommen zunächst „nicht schlimm“ erscheinen. Menschen werden über längere Zeit systematisch abgewertet, isoliert, unter Druck gesetzt oder gezielt verletzt. Erst die Gesamtheit macht die Gewalt sichtbar.

Und manchmal bleibt es nicht bei den kleinen Nadelstichen. Dann wird Mobbing plötzlich offen sichtbar. Aufgaben werden entzogen. Zuständigkeiten werden reduziert. Menschen werden isoliert oder regelrecht „abgestellt“. Der Schreibtisch steht plötzlich alleine – weit weg von den anderen. Zugänge werden gesperrt. E-Mails kommen nicht mehr an. Besprechungen finden ohne die Betroffenen statt.

Spätestens dann verändert sich die Stimmung im ganzen Umfeld. Kolleginnen und Kollegen merken, dass etwas nicht stimmt. Aber genau dort beginnt die nächste Dynamik. Wer greift ein? Wer schaut weg? Wer hält lieber Abstand, um nicht selbst ins Visier zu geraten? Viele sind unsicher. „Was passiert, wenn ich etwas sage?“ „Werde ich dann die Nächste oder der Nächste sein?“ Das bedeutet: Nicht nur die Betroffenen geraten unter Druck. Auch das Umfeld wird eingeschüchtert.

Aber noch einmal zurück zu den kleinen unsichtbaren Handlungen: Genau dadurch entsteht etwas, das für Mobbing typisch ist: Denn die Betroffenen können das, was da gerade passiert, noch gar nicht als Mobbing benennen. Mobbing ist zu dieser Zeit nicht greifbar. Deshalb fragen sich viele an dieser Stelle: „Bilde ich mir das alles nur ein?“ „Bin ich zu empfindlich?“ „Übertreibe ich?“ „Liegt das Problem vielleicht bei mir?“

Aber genau an diesem Punkt beginnen schon die Verletzungen und die Brüche. Der Mobbing-Report 2024 beschreibt Mobbing deshalb als einen systematischen und wiederkehrenden Prozess negativer Verhaltensweisen, die bei Betroffenen Hilflosigkeit und Wehrlosigkeit auslösen.

Dieser Begriff der Wehrlosigkeit ist entscheidend. Denn Mobbing bedeutet nicht einfach nur: „Da hat jemand irgendwie etwas gegen mich.“ Mobbing bedeutet: Menschen verlieren zunehmend die Möglichkeit, sich wirksam zu wehren. Sie geraten in eine Situation permanenter Unsicherheit. Viele Betroffene werden krank. Sie verlieren ihr Selbstvertrauen. Und nicht selten gerät das ganze Leben aus dem Gleichgewicht. Denn psychische Gewalt bleibt nicht folgenlos. Sie greift tief in die Würde und das Leben von Menschen ein.

### **Mobbing ist keine normale Konfliktsituation**

Konflikte gehören zum Arbeitsleben. Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es Meinungsverschiedenheiten, Spannungen und Reibungen. Menschen haben unterschiedliche Interessen, Arbeitsweisen, Temperamente und Erwartungen. Und manchmal mögen sich Menschen schlichtweg nicht besonders. Auch das gehört zur Realität im Arbeitsalltag. Wichtig ist aber - Konflikte sind in der Regel immer offen. Beide Seiten können sich äußern. Es gibt eine gewisse Augenhöhe. Unterschiedliche Interessen oder Positionen stehen im Mittelpunkt. Und Konflikte können gelöst werden.

Mobbing dagegen funktioniert anders. Hier geht es nicht um eine Sache oder um unterschiedliche Sichtweisen. Im Mittelpunkt steht die Person selbst. Sie wird abgewertet, isoliert, gedemütigt oder systematisch unter Druck gesetzt. Mobbing ist auch kein einzelner Vorfall. Es entsteht über längere Zeit. Wiederholt. Systematisch. Mit immer neuen kleinen Angriffen.

Und der entscheidende Unterschied ist: Während Konfliktparteien meist nach einer Lösung oder zumindest Klärung suchen, fehlt beim Mobbing diese Bereitschaft. Es geht gar nicht darum, die Situation zu klären. Und das ist wichtig zu verstehen. Denn die Auseinandersetzung über Mobbing verliert an Klarheit, wenn plötzlich jede Meinungsverschiedenheit, jede Kritik oder jeder Streit sofort als „Mobbing“ bezeichnet wird. Und deshalb noch einmal: Nicht jeder Konflikt ist Mobbing.

Mobbing ist geprägt durch ein Machtungleichgewicht. Die betroffene Person verliert zunehmend Einfluss, Sicherheit und soziale Unterstützung. Oft steht eine einzelne Person einer Gruppe gegenüber. Oder Vorgesetzte nutzen ihre Position aus.

Bei Mobbing verschiebt sich häufig auch die Wahrnehmung im Umfeld. Plötzlich geht es nicht mehr um das Verhalten der mobbenden Person, sondern es geht um die Reaktion der betroffenen Person. Wer erschöpft wirkt, gilt als schwierig. Wer sich zurückzieht, gilt als unkollegial. Wer emotional reagiert, gilt als instabil. Das ist eine typische Dynamik von Mobbing. Psychische Gewalt macht Menschen sichtbar verletzlich – und genau diese Verletzlichkeit wird dann häufig gegen sie verwendet.

Ein Betroffener hat es einmal so formuliert: Ich wollte mich einfach nur engagieren und meine Arbeit gut machen – irgendwann war ich das Problem. Dieser Satz beschreibt sehr gut, wie Mobbing funktioniert. Nicht die Situation wird problematisiert. Sondern die Person, die davon betroffen ist.

### **Mobbing entsteht nicht zufällig?**

Mobbing entsteht nicht aus dem Nichts. Und es geht schon gar nicht einfach um „schwierige Menschen“. Psychische Gewalt am Arbeitsplatz entwickelt sich häufig dort, wo Probleme über längere Zeit nicht bearbeitet werden. Wo Konflikte verdrängt statt geklärt werden. Wo Druck, Konkurrenz oder Unsicherheit den Arbeitsalltag prägen. Wo Führungskräfte wegsehen, überfordert sind oder nicht ausreichend geschult werden. Oder wo Macht gezielt eingesetzt wird.

Arbeitsplätze sind soziale Systeme. Menschen arbeiten dort nicht losgelöst voneinander. Es gibt Hierarchien, Abhängigkeiten, Erwartungen & Konkurrenz. Es gibt Sympathien und Antipathien. Und es gibt Gruppenprozesse. Gerade in belasteten Arbeitsumfeldern können solche Dynamiken kippen. Wenn Arbeitsdruck immer weiter steigt. Wenn Personal fehlt. Wenn Beschäftigte dauerhaft überlastet sind. Wenn Arbeitsabläufe dauernd verändert werden. Wenn Umstrukturierungen Unsicherheit und Angst auslösen. Wenn Teams schlecht geführt werden oder Führung häufig wechselt. Das zeigt: Mobbing entsteht häufig dort, wo Arbeitsbedingungen instabil werden und Druck zunimmt.

Und solche Situationen können das soziale Klima am Arbeitsplatz und auch Gruppendynamiken verändern. Menschen ziehen sich zurück. Solidarität nimmt ab. Konkurrenz und Überforderung wachsen. Und manchmal richtet sich diese Dynamik gegen einzelne Personen. Das entschuldigt Mobbing nicht. Aber es erklärt, warum psychische Gewalt gerade dort entstehen kann, wo Arbeitsbedingungen schlecht werden und Menschen dauerhaft unter Stress stehen.

Besonders gefährdet sind Menschen, die auffallen. Menschen, die sich stark engagieren. Die Missstände ansprechen. Die anders sind. Die neu im Team sind. Oder die aus irgendwelchen Gründen nicht richtig dazugehören. Das bedeutet auch nicht, dass engagierte oder sensible Menschen „schuld“ an Mobbing wären. Die Verantwortung liegt niemals bei den Betroffenen. Aber Mobbing entsteht häufig dort, wo Unterschiede nicht ausgehalten werden und wo Unsicherheit, Konkurrenz oder Machtmissbrauch stärker werden als Respekt und Solidarität.

Hinzu kommt: Mobbing entsteht selten nur durch einzelne Personen. Oft tragen ganze Gruppen die Dynamik mit. Manche unterstützen aktiv. Andere lachen mit. Wieder andere schauen weg, schweigen oder ziehen sich zurück. Auch das ist Teil des Problems. Denn Mobbing braucht nicht nur diejenigen, die angreifen. Mobbing braucht auch ein Umfeld, das nicht eingreift.

Deshalb ist Mobbing vor allem eine Frage von Arbeitskultur, Führung und Verantwortung.

### **Wer wird gemobbt?**

Der neue Mobbing-Report 2024 zeigt sehr deutlich: Mobbing ist kein Einzelfall. 6,5 Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind aktuell betroffen. Das bedeutet: Rund 2,6 Millionen Menschen erleben an ihrem Arbeitsplatz psychische Gewalt.

Und hinter diesen Zahlen stehen reale Menschen. Menschen, die nachts nicht mehr schlafen können. Menschen, die morgens zur Arbeit gehen und nicht wissen, was sie an diesem Tag wieder erwartet. Menschen, die Angst vor Besprechungen haben. Die vor dem Betreten des Arbeitsplatzes Magenschmerzen bekommen. Die irgendwann beginnen, an sich selbst zu zweifeln.

Mobbing gibt es in allen Arbeitsbereichen: in Unternehmen und Verwaltungen, im Gesundheitswesen, in sozialen Berufen, an Hochschulen, in der Industrie und natürlich auch in politischen Organisationen.

Grundsätzlich kann jede Person betroffen sein. Und trotzdem zeigen die Daten: Bestimmte Gruppen tragen ein deutlich höheres Risiko. Besonders betroffen sind junge Beschäftigte, Auszubildende, Menschen mit niedrigem sozioökonomischem Status, Menschen mit Migrationshintergrund sowie Beschäftigte in Leiharbeit.

Gerade junge Beschäftigte sind überdurchschnittlich häufig betroffen. Bei den 18- bis 29-Jährigen liegt die Mobbingquote laut Report bei über 11 Prozent. Das zeigt: Mobbing ist oft auch eine Machtfrage. Denn besonders gefährdet sind diejenigen, die weniger Sicherheit haben, weniger Einfluss, weniger Schutz und schlechtere Möglichkeiten, sich zu wehren. Dort, wo Menschen abhängig sind, wo sie leicht austauschbar erscheinen, wo Unsicherheit groß ist, steigt das Risiko.

Der Mobbing-Report zeigt außerdem: Etwa zwei Drittel der Betroffenen erleben Mobbing durch Kolleginnen und Kollegen, mehr als die Hälfte durch Vorgesetzte – viele erleben beides gleichzeitig. Gerade Mobbing durch Vorgesetzte ist besonders belastend, weil psychische Angriffe hier mit Hierarchie und Abhängigkeit zusammentreffen. Und manchmal wird genau das gezielt eingesetzt.

### **Bossing – wenn Macht eingesetzt wird**

Gemeint ist damit Mobbing von oben nach unten – also psychische Gewalt durch Vorgesetzte oder Führungskräfte gegenüber Beschäftigten. Das verändert die gesamte Situation. Denn wenn Kolleginnen oder Kollegen mobben, besteht zumindest noch die Hoffnung, dass Vorgesetzte eingreifen, Gespräche führen oder Schutz bieten.

Beim Bossing gibt es diese Ebene nicht. Die Person, die eigentlich Verantwortung tragen und Schutz bieten müsste, übt selbst psychische Gewalt aus. Das ist schwer greifbar und es ist besonders belastend. Denn Führungskräfte verfügen über Macht. Sie entscheiden über Aufgaben, Zuständigkeiten, Informationen, Bewertungen oder Entwicklungsmöglichkeiten. Sie prägen Gespräche und Stimmungen und beeinflussen, wem geglaubt wird.

Dadurch können Handlungen, die verletzend und entwürdigend sind, nach außen zunächst wie ganz normales Führungsverhalten aussehen. Eine öffentliche Kritik wird dann als „klare Führung“ erlebt. Der Entzug von Aufgaben erscheint plötzlich als organisatorische Entscheidung. Isolation wird als Teamproblem erklärt. Gerade diese Machtasymmetrie macht Bossing so perfide. Denn die betroffene Person ist in einem Abhängigkeitsverhältnis. Es geht um den eigenen Arbeitsplatz. Um berufliche Perspektiven. Um Beurteilungen. Um finanzielle Sicherheit. Und oft auch um die Angst, beruflich dauerhaft beschädigt zu werden.

Die Gründe für Bossing können sehr unterschiedlich sein. Führungskräfte können mit ihrer Rolle oder ihrer Aufgabe überfordert sein. Sie können Konflikte beispielsweise nicht konstruktiv lösen und reagieren stattdessen mit Kontrolle, Druck oder Demütigung. Andere sichern ihre Autorität über Angst und Einschüchterung ab.

Ein weiterer Grund für Mobbing von oben nach unten ist der zunehmende Druck in vielen Betrieben. Arbeitsverdichtung, Personalmangel, Umstrukturierungen und wirtschaftlicher Druck verändern auch Führungsverhalten. Das entschuldigt Bossing nicht. Aber es erklärt, warum psychische Gewalt gerade dort entstehen kann, wo Macht, Unsicherheit und fehlende Verantwortung zusammenkommen.

Wenn es um Bossing geht, dann geraten auch Kolleginnen und Kollegen unter Druck. Viele spüren zwar, dass etwas nicht stimmt. Aber sie erleben gleichzeitig, wie groß die Macht der Führungskraft ist. Und dann beginnen die typischen Rückzugsmechanismen: Menschen werden vorsichtiger. Sie halten Abstand. Sie sagen lieber nichts mehr. Nicht unbedingt aus Gleichgültigkeit – sondern aus Angst. Aus Angst, irgendwann selbst betroffen zu sein.

## **Strategisches Mobbing – besonders zerstörerisch**

Es gibt auch handfeste strategische Motive. Wenn Bossing gezielt eingesetzt wird, um Kritik zu unterdrücken, dann spricht man auch von strategischem Mobbing. Macht wird dann bewusst eingesetzt, um Menschen unter Druck zu setzen oder aus dem Betrieb zu drängen. Beschäftigte sollen „freiwillig“ gehen, weil Kündigungen schwierig, teuer oder rechtlich riskant wären. Kündigungsschutz, Abfindungen oder Konflikte mit dem Betriebsrat oder dem Personalrat sollen umgangen werden.

Besonders betroffen sind Menschen, die sich in irgendeiner Weise engagieren. Das sind häufig Menschen, die Kritik äußern, Missstände ansprechen oder sich im Betriebs- oder Personalrat für Kolleginnen und Kollegen einsetzen. Oder einfach Menschen, die als unbequem gelten.

Strategisches Mobbing ist für die Betroffenen besonders zerstörerisch. Denn es ist psychischer Druck unter Machtbedingungen. Sie brechen innerlich zusammen. Sie verlassen am Ende nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern verlieren oft auch ihre berufliche Sicherheit und ihr Selbstvertrauen. Denn wenn Macht gezielt gegen Menschen eingesetzt wird, hinterlässt das tiefe Spuren.

## **Was Mobbing mit Menschen macht**

Viele Betroffene berichten davon, dass sie irgendwann nur noch funktionieren. Dass ihre Gedanken permanent kreisen und sie ständig angespannt sind. Dass sie selbst in der Freizeit oder nachts nicht mehr abschalten können. Wenn das Telefon klingelt – entsteht sofort Angst. Der Sonntagabend wird zur Belastung, weil am nächsten Morgen wieder die Arbeit beginnt.

Die gesundheitlichen Folgen von Mobbing werden häufig unterschätzt. Der neue Mobbing-Report zeigt: Mobbing-Betroffene haben fast doppelt so viele Krankheitstage wie andere Beschäftigte. 22,6 Krankheitstage gegenüber 11,4 Tagen im Durchschnitt. Hier geht es nicht um Befindlichkeiten, sondern um massive gesundheitliche Folgen.

Mobbing zerstört oft das Vertrauen – in den Arbeitsplatz, in andere Menschen und irgendwann auch in sich selbst. Viele beginnen irgendwann, an sich selbst zu zweifeln. An ihrer Wahrnehmung. An ihrer Kompetenz. An ihrem Wert als Mensch.

Mobbing ist ein psychodynamischer Prozess. Die Angriffe wiederholen sich. Der Druck hört nicht auf. Betroffene leben oft über eine lange Zeit in permanenter Anspannung und Unsicherheit. Und genau das hinterlässt tiefe psychische Spuren. Die psychische Belastung wirkt sich auch körperlich aus. Viele Menschen schlafen schlecht oder entwickeln psychosomatische Beschwerden. In schweren Fällen kann es zu gravierenden chronischen körperlichen oder psychiatrischen Erkrankungen kommen – etwa zu Depressionen, Angst- und Panikstörungen oder schweren psychosomatischen Reaktionen.

Und diese Folgen treffen natürlich nicht nur die Betroffenen selbst. Auch Familien und enge Bezugspersonen leiden häufig mit. Partnerschaften geraten unter Druck. Freundschaften verändern sich oder brechen weg.

Das alles zeigt: Mobbing ist keine Bagatelle. Psychische Gewalt am Arbeitsplatz macht Menschen krank. Und im schlimmsten Fall führt Mobbing dazu, dass Menschen dauerhaft erkranken, aus dem Berufsleben gedrängt werden und sich immer weiter aus dem sozialen Leben zurückziehen.

Das Tragische ist: Viele Betroffene erleben zusätzlich noch etwas anderes. Nicht nur die psychischen und gesundheitlichen Folgen. Sondern auch das Gefühl, mit ihren Erfahrungen und ihrem Leid nicht ernst genommen zu werden. Denn psychische Gewalt wird anders behandelt als körperliche Gewalt.

Wenn jemand körperlich angegriffen wird, reagieren Betriebe sofort. Dann ist klar: Hier wurde eine Grenze überschritten. Bei psychischer Gewalt passiert dagegen oft etwas völlig anderes. Es wird ignoriert. Es wird relativiert. Es wird beschwichtigt. Es heißt: „So war das doch nicht gemeint.“ „Das war bestimmt nur ein Missverständnis.“ „Versuchen Sie doch, das nicht so persönlich zu nehmen.“ Oder es wird schnell von einem „Konflikt“ gesprochen – an dem beide beteiligt sind.

Viele erleben deshalb nicht nur die eigentliche psychische Gewalt als belastend. Sondern auch den Umgang damit. Denn häufig beginnt dann eine zweite Verletzung: Betroffene müssen plötzlich erklären, beweisen und rechtfertigen, was sie erlebt haben. Und gerade das ist bei Mobbing besonders schwer. Weil psychische Gewalt selten einen einzelnen klaren Moment hat. Es sind viele kleine Situationen und Grenzüberschreitungen.

Damit geht es irgendwann nicht mehr nur um das Mobbing selbst. Sondern auch um das Gefühl, damit alleine zu bleiben. Viele Betroffene erleben: Diejenigen, die verletzen, setzen sich am Ende durch. Und diejenigen, die leiden, müssen um Anerkennung und Schutz kämpfen. Und genau das hinterlässt tiefe Spuren. Denn Menschen verlieren nicht nur Gesundheit und Sicherheit. Sondern auch das Vertrauen darauf, Hilfe und Recht zu bekommen.

### **Mobbing verursacht auch betriebs- und volkswirtschaftliche Kosten**

Anfangs versuchen Betroffene noch, ihre Leistung aufrechtzuerhalten. Sie strengen sich besonders an, wollen keine Schwäche zeigen und keine zusätzliche Angriffsfläche bieten. Doch irgendwann sinken Konzentration, Motivation und Leistungsfähigkeit deutlich. Nicht selten kommt es zu einer sogenannten inneren Kündigung: Die Betroffenen funktionieren nur noch und verlieren zunehmend den Bezug zur Arbeit.

Es folgen Fehlzeiten und längere Krankheitsausfälle. Und alles hat natürlich auch Folgen für die Unternehmen. Sie müssen dann Vertretungen organisieren, Arbeitsabläufe anpassen und zusätzliche Aufgaben im Team auffangen. Dadurch entstehen organisatorischer Aufwand und zusätzliche Kosten. Verlassen Beschäftigte aufgrund von Mobbing den Betrieb, verlieren Unternehmen damit auch Erfahrung, Fachwissen und eingearbeitete Beschäftigte. Neues Personal muss gesucht, eingestellt und eingearbeitet werden.

Auch die Zusammenarbeit im Team leidet häufig unter länger andauerndem Mobbing: Misstrauen und Spannungen nehmen zu. Kommunikation wird schwieriger. Fehler und Qualitätsmängel häufen sich. Arbeitsabläufe werden gestört. Das alles verursacht erhebliche betriebswirtschaftliche Kosten.

Gleichzeitig entstehen volkswirtschaftliche Kosten. Wenn Menschen wegen Mobbing langfristig erkranken oder aus dem Arbeitsleben ausscheiden, entstehen Kosten für medizinische Behandlungen und Psychotherapien, Reha-Maßnahmen und Medikamente, längere Arbeitsunfähigkeit, Erwerbsminderung und Frühverrentung sowie Arbeitslosigkeit und soziale Absicherung. Fachleute gehen deshalb von betriebs- und volkswirtschaftlichen Schäden in Milliardenhöhe aus – ich höre immer wieder 15–25 Milliarden Euro pro Jahr.

Mobbing zu verhindern ist deshalb nicht nur eine Frage der Menschlichkeit und des Arbeitsschutzes. Prävention schützt Menschen, stabilisiert Betriebe und entlastet langfristig auch die Sozialversicherungssysteme.

### **Warum Betroffene oft kein Recht bekommen**

Ein zentrales Problem ist: Mobbing ist in Deutschland bis heute kein eigenständiger gesetzlicher Rechtsbegriff und es gibt keine eindeutigen gesetzlichen Regelungen. Der Schutz von Mobbing-Betroffenen stützt sich deshalb bisher vor allem auf die Rechtsprechung der Arbeitsgerichte.

Gerichte haben zwar beschrieben, was unter Mobbing verstanden werden kann. Das Bundesarbeitsgericht spricht beispielsweise von systematischem Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Beschäftigten. Das Thüringer Landesarbeitsgericht hat Mobbing als fortgesetzte und aufeinander aufbauende Verhaltensweisen beschrieben, die der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienen.

Das zentrale Problem ist: dass Mobbing nicht aus einer einzigen großen Handlung. Es sind viele kleine Situationen - viele Demütigungen - über einen langen Zeitraum. Jede einzelne Handlung wirkt für sich genommen oft „nicht schlimm genug“. Erst die Gesamtheit zeigt die systematische psychische Gewalt. Und genau das macht den Nachweis so schwierig.

Betroffene müssen dann über lange Zeit dokumentieren: Was genau passiert ist. Wer beteiligt war. Wann etwas gesagt oder getan wurde. Welche Folgen entstanden sind. Sie sollen E-Mails sammeln, Gesprächsprotokolle führen und versuchen Zeugenaussagen zu bekommen – während sie gleichzeitig psychisch massiv belastet sind. Viele schaffen das einfach nicht – zumal der Anfang der Mobbing-Handlungen gar nicht so klar gefasst werden kann.

Hinzu kommt: Kolleginnen und Kollegen trauen sich oft nicht auszusagen. Aus Angst vor Nachteilen oder Konflikten. Aus Loyalitätsdruck. Die arbeitsgerichtlichen Verfahren dauern lange. Und die Betroffenen erleben diese Verfahren selbst noch einmal als enorme psychische Belastung.

Und am Ende bedeutet das häufig: Sie verlieren ihre Gesundheit, ihren Arbeitsplatz – und bekommen trotzdem kein Recht. Und genau deshalb gibt es beim Mobbing nicht nur ein Sensibilisierungsproblem oder ein Problem der Arbeitskultur. Es gibt auch erhebliche Schutzlücken – und damit ein handfestes Rechtsproblem. Und das ist nicht akzeptabel. Mobbing ist keine Privatsache. Wer betroffen ist, muss geschützt werden und die Chance haben, Recht zu bekommen. Das muss der Anspruch sein.

### **Die große Rechtslücke in Deutschland**

Es gibt keine klare Definition. Keine verbindlichen Schutzrechte. Keine eindeutigen Verfahren. Keine klar geregelten Arbeitgeberpflichten. Betroffene stehen deshalb häufig allein da. Deshalb habe ich als Bundestagsabgeordnete bereits 2014 eine kleine Anfrage zur Rechtslücke an die Bundesregierung gestellt. Und die Antwort lautete im Kern: Für Mobbing reicht das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Und genau das stimmt nicht. Das ist falsch.

Das AGG schützt nur Menschen, die aufgrund bestimmter Merkmale diskriminiert werden – also wegen Herkunft, Geschlecht, Religion, Behinderung, Alter oder sexueller Identität. Für alle anderen greift es nicht. Wer also gemobbt wird, weil er unbequem ist, sich engagiert, auf Missstände hinweist oder einfach „nicht ins Bild passt“ ist rechtlich schlechter gestellt. Und besonders perfide ist: Auch gezieltes Mobbing mit dem Ziel, eine Kündigung zu erzwingen und eine Abfindung zu sparen, fällt nicht unter das AGG. Diese Aussage damals war ganz klar eine rechtspolitische Fehleinschätzung.

Bemerkenswert ist deshalb, dass der Forschungsbericht zu Mobbing der Universität Leipzig auch Rechtsprobleme benennt. Beispielsweise: fehlende Legaldefinition, schwierige Beweisführung, lange Verfahrensdauern, unklare Arbeitgeberpflichten, fehlende Beweiserleichterungen und hohe Hürden für Betroffene. Im Mobbing-Report wurden diese Lücken aber nicht aufgenommen. Deshalb wird politisch wieder nichts passieren.

Ein grüner Bundestagsabgeordneter hat für mich schriftliche Fragen an die Bundesregierung gestellt. Nach einer Fortsetzung des Mobbing-Reports gefragt, kam die Antwort: „Eine Neuerstellung ist für die aktuelle Legislaturperiode nicht vorgesehen.“ Und auf die Frage, ob ein Mobbing-Schutzgesetz geplant sei, kam lapidar die Antwort, dass eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung stehe und deshalb keine weiteren gesetzlichen Regelungen geplant sind.

Das zeigt: Das Problem Mobbing wird weiterhin politisch verdrängt. Eigentlich weiß der Staat sehr genau, wo die Probleme liegen. Er kennt die Folgen für die Betroffenen. Aber sie werden trotzdem nicht geschützt. Diese Botschaft ist für die Betroffenen fatal.

### **Andere Länder sind längst weiter**

Der Blick ins Ausland zeigt: Deutschland ist mit diesen Problemen keineswegs allein. Aber andere Länder reagieren deutlich konsequenter.

Frankreich hat Mobbing bereits 2002 ausdrücklich im Arbeitsgesetzbuch geregelt. Arbeitgeber haften dort deutlich stärker, wenn sie Mobbing nicht aktiv bekämpfen. Betroffene können Schadensersatz einklagen, und Unternehmen müssen Präventionsmaßnahmen nachweisen.

Schweden verpflichtet Arbeitgeber gesetzlich dazu, psychische Belastungen am Arbeitsplatz regelmäßig zu analysieren und konkrete Maßnahmen gegen Mobbing zu entwickeln.

In mehreren kanadischen Provinzen gibt es Beweiserleichterungen für Betroffene. Wer Mobbing glaubhaft macht, muss nicht jede einzelne Situation vollständig beweisen. Die Beweislast verschiebt sich teilweise auf die Arbeitgeberseite. Gerade für Mobbing-Betroffene ist das extrem wichtig.

Belgien hat Arbeitgeber verpflichtet, konkrete Präventions- und Interventionspläne gegen Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz umzusetzen. Dazu gehören Schulungen, Meldeverfahren und klare Sanktionen. Das wird staatlich kontrolliert.

Auch Finnland geht deutlich weiter als Deutschland. Dort verpflichtet das Arbeitsschutzgesetz Arbeitgeber zu Risikobewertungen und zu sofortigem Handeln bei Mobbingvorwürfen. Wer nicht reagiert, muss mit Sanktionen rechnen.

Das bedeutet nicht, dass dort alle Probleme gelöst wären. Aber es zeigt: Andere Länder behandeln Mobbing längst als ernstes Arbeits-, Gesundheits- und Rechtsproblem. Deutschland bleibt dagegen selbst nach dem neuen Mobbing-Report untätig und diskutiert nicht einmal darüber, ob die bestehenden Regelungen überhaupt ausreichen. Dabei ist längst klar, wo die Schutzlücken liegen. Und eigentlich ist längst klar, was notwendig wäre.

### **Was politisch passieren müsste**

Wenn Menschen durch Mobbing krank werden und ihren Arbeitsplatz verlieren dann reicht es nicht mehr, nur über Sensibilisierung zu sprechen. Dann braucht es endlich klare gesetzliche Regelungen – ein eigenständiges Mobbing-Schutzgesetz.

Der erste Schritt wäre, Mobbing überhaupt klar rechtlich zu definieren. Mobbing muss endlich als das benannt werden, was es ist: eine Form psychischer Gewalt. Eine Gewalt, die die Würde von Menschen verletzt und ein Klima von Einschüchterung, Erniedrigung und Angst schafft. Nur dann entsteht überhaupt Klarheit darüber, worum es geht – für Betroffene, für Unternehmen und auch für die Gerichte.

Zweitens: Arbeitgeber:innen müssen endlich verbindlich verpflichtet werden, Mobbing vorzubeugen und frühzeitig einzugreifen. Nicht freiwillig. Nicht nur auf dem Papier. Und nicht erst dann, wenn Menschen längst krank geworden sind. Betriebe brauchen klare Verfahren und klare Verantwortlichkeiten. Beschäftigte müssen wissen: Wo kann ich mich hinwenden? Wer ist zuständig? Was passiert, wenn ich Hilfe suche? Dazu gehören verbindliche Beschwerdewege, feste Ansprechstellen, Dokumentationspflichten und klare Interventionsverfahren.

Wichtig sind auch Schulungen für Führungskräfte und klare Regeln, wie bei Mobbingverdacht gehandelt werden muss – beispielsweise durch Abmahnungen, Versetzungen oder – wenn nötig – auch Kündigungen. Und wenn Arbeitgeber trotz klarer Hinweise untätig bleiben, darf das nicht folgenlos bleiben. Fürsorgepflicht darf nicht nur ein Begriff im Arbeitsrecht sein. Sie muss im Alltag von Betrieben tatsächlich wirksam werden.

Drittens: Genauso wichtig sind echte Rechte für Betroffene – ähnlich wie beim AGG – dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Denn viele Menschen erleben heute: Sie sollen funktionieren, Beweise sammeln und sich gleichzeitig gegen psychischen Druck verteidigen – oft völlig alleine. Das ist keine faire Situation.

Notwendig ist ein verbindliches Beschwerderecht. Betroffene müssen sich bei zuständigen Stellen im Betrieb oder in der Dienststelle wegen Mobbing beschweren können – ohne Angst vor Nachteilen, beruflichen Konsequenzen oder weiterer Ausgrenzung. Denn genau diese Angst führt dazu, dass Menschen schweigen und viel zu lange alleine bleiben.

Und wenn Unternehmen trotz klarer Hinweise untätig bleiben oder offensichtlich keine wirksamen Maßnahmen ergreifen, dann müssen Beschäftigte auch ein Leistungsverweigerungsrecht haben. Das bedeutet konkret: Betroffene sollten ihre Tätigkeit zeitweise verweigern dürfen, ohne dadurch ihren Anspruch

auf Arbeitsentgelt zu verlieren. Denn niemand darf gezwungen sein, dauerhaft in einem Umfeld psychischer Gewalt weiterarbeiten zu müssen.

Besonders wichtig sind Beweiserleichterungen. Denn Mobbing ist ja ein schleichender Prozess. Die Betroffenen erkennen erst spät, was überhaupt passiert. Und wenn sie beginnen, sich zu wehren, lassen sich einzelne Situationen nicht mehr vollständig rekonstruieren. Genau deshalb reicht es nicht aus, nur auf einzelne „harte Beweise“ zu schauen. Auch Indizien und typische Verhaltensmuster müssen stärker berücksichtigt werden – ähnlich wie im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Die Unternehmen müssen dann nachweisen, dass es kein Mobbing gegeben hat.

Notwendig ist außerdem ein klares Maßregelungsverbot: Menschen, die Betroffene unterstützen oder als Zeuginnen und Zeugen aussagen, müssen geschützt werden. Denn solange Beschäftigte Angst haben müssen, selbst Nachteile zu bekommen, werden viele weiterhin schweigen.

Und viertens: Es braucht eine echte Präventionskultur. Denn ein Gesetz allein verändert noch keine Arbeitswelt. Es muss auch in der Praxis gelebt werden. Entscheidend ist, wie in Betrieben mit Macht, Konflikten und Verantwortung umgegangen wird. Prävention bedeutet: früh hinschauen, Probleme ernst nehmen und handeln, bevor Menschen krank werden. Dafür braucht es Schulungen, klare Abläufe und Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen statt wegzusehen. Es geht um Würde. Um Schutz. Und um die Frage, wie Menschen in unserer Arbeitswelt miteinander umgehen.

### **Ohne Recht bleibt Würde nur ein Wort**

Mobbing ist kein individuelles Problem einzelner „empfindlicher“ Beschäftigter. Und trotzdem behandelt unser Rechtssystem Mobbing bis heute oft wie ein persönliches Missverständnis.

Mobbing ist bis heute ein gesellschaftliches Tabuthema: Es wird individualisiert, verdrängt oder verschwiegen – obwohl die Folgen längst bekannt sind. Dabei ist längst klar: Mobbing ist psychische Gewalt. Und doch stehen die Menschen häufig allein da: ohne klare Verfahren, ohne ausreichenden Schutz und ohne wirkliche Rechtssicherheit. Es wird relativiert, verdrängt oder verharmlost – aus Unsicherheit, aus Angst vor Konflikten oder manchmal auch aus wirtschaftlichem Kalkül.

Aber Wegschauen ist am Ende teurer als Hinsehen. Für die Betroffenen. Für die Betriebe. Und für die Gesellschaft. Viele verlieren durch Mobbing nicht nur ihren Arbeitsplatz. Sie verlieren Gesundheit, Sicherheit und Vertrauen. Und viele erleben zusätzlich: Das erlebte Unrecht wird am Ende nicht einmal anerkannt. Genau das ist besonders belastend.

Solange es keine klaren Regeln gibt, bleibt der Umgang mit Mobbing willkürlich. Betroffene sind weiterhin davon abhängig, ob Verantwortliche hinschauen, eingreifen oder das Problem einfach ignorieren. Ein verlässlicher gesetzlicher Rahmen ist deshalb nicht nur juristisch nötig – sondern Voraussetzung für Veränderung. Denn solange psychische Gewalt kaum Konsequenzen hat, bleibt es für Unternehmen wirtschaftlich attraktiver, Beschäftigte durch Mobbing zum Gehen zu drängen, anstatt faire Lösungen zu suchen.

Es braucht endlich klare Regeln. Denn erst wenn Verantwortung klar geregelt ist, entsteht auch ein gesellschaftliches Bewusstsein dafür, dass Mobbing ein Verstoß gegen die Würde von Menschen ist.

Der Umgang mit Mobbing ist immer eine Frage der Haltung. Aber eben auch eine Frage des Rechts. Und ein Rechtsstaat, der die Würde des Menschen schützen will, darf dabei nicht wegsehen.

Oder anders gesagt:

Ohne Recht bleibt Würde nur ein Wort.