

Mobbing

Eine besondere Art von Stress am Arbeitsplatz

In den vergangenen Jahren ist das Thema der psychosozialen Stressoren am Arbeitsplatz, wie z. B. Intrigen und Schikanen, unter dem Begriff Mobbing zu einem „Mode-thema“ geworden. Es handelt sich hierbei nicht um ein neuartiges Phänomen, denn der Begriff wurde bereits von Conrad Lorenz im Rahmen der Verhaltensforschung von aggressiven Tieren verwendet; das Wort „Mobbing“ kommt vom englischen „mob“ für Meute, randalierender Haufen („to mob“ heißt pöbeln, über jemanden herfallen, angreifen, attackieren).

Die Thematik ist heute lediglich erneut in den Vordergrund gerückt, da die Angst um den Arbeitsplatz, Konkurrenz- und Leistungsdruck, mangelhafte Führungsqualitäten, wenig transparente Unternehmensstrukturen etc. einen idealen Nährboden für Mobbing bieten. Mobbing kann auch dort stattfinden, wo eine Streitkultur fehlt, die den Beschäftigten die Möglichkeit bietet, Konflikte gemeinsam und erfolgreich anzugehen und zu lösen.

Die Untersuchungsergebnisse bzgl. der Verbreitung von Mobbing sind sehr unterschiedlich und liegen zwischen 1 % und 17 % der berufstätigen Bevölkerung. Aber eines ist sicher: Mobbing kann jeden treffen. Es hat nichts mit der Persönlichkeit eines Menschen oder seinem Rang im Unternehmen oder der Dienststelle zu tun. Leider gibt es heutzutage Mobbing nicht mehr nur am Arbeitsplatz, auch wenn dies bei weitem den breitesten Raum einnimmt; bereits im Kindergarten, der Schule und der Universität kann Mobbing vorkommen, auch in Vereinen und Verbänden.

Aufgrund einer sehr intensiven Forschung im Bereich Mobbing kann genau zwischen Mobbing – Handlungen und den normalen Stress-



Abb. 1: Mobbing – eine besondere Art von Stress am Arbeitsplatz. Laut Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung wird jeder neunte. Berufstätige während seines Arbeitslebens „gemobbt“.

reaktionen bei kurzzeitig erhöhter Arbeitsbelastung oder Meinungsverschiedenheiten unter Mitarbeitern unterschieden werden. Derartige Untersuchungen wurden notwendig, da die dauerhaft gestörten Kommunikations- und letztlich Kooperationsfähigkeiten der in das Mobbing involvierten Personen, also Betroffene, Mobber und am Rande Beteiligte, nicht nur die effektive Arbeit Einzelner, sondern darüber hinaus einer ganzen Abteilung oder eines ganzen Betriebes verhindern und somit aus betrieblicher Sicht erhebliche Kosten durch erhöhte Fehlerrisiken aber v. a. auch durch krankheitsbedingte Abwesenheit am Arbeitsplatz entstehen.

Dass Mobbing krank machen kann gilt inzwischen als gesichert; i. A. führt Angst zu verschiedenen Folgekrankheiten, denn beim Mobbing bleibt die Angst ein Kreislauf: der Betroffene trifft seinen oder seine Mobber mehrmals täglich am Arbeitsplatz und kann ihm oder ihnen i.d.R. nicht ausweichen. Schon der Anblick oder die Aussicht auf die unangenehme Situation versetzen den Körper in „Alarmbereitschaft“; aufgrund des Wiederholungseffektes und, weil „das gute Ende“ nicht erkennbar ist, lässt sich der Stresshormonpegel nicht abbauen, so dass der Körper nachhaltig geschädigt wird und sich diverse psychosomatische Krankheiten entwickeln können.

Beim sogenannten Mobbing-Konflikt steht die Auseinandersetzung mit der „strittigen“ Person im Vordergrund, d.h. es gibt keinen eigentlichen (sachlichen) Konfliktstoff. Dabei werden die Integrität der „strittigen“ Person und ihre sozialen Beziehungen in Frage gestellt, mit dem Hauptziel, den „Gegner“ zu schwächen.

**Rufmord, Schikane,
Unterdrückung und Ausgrenzung
sind die Folgen.**

Bevor ich auf die verschiedenen Auswirkungen von Mobbing eingehe, möchte ich zunächst den Begriff „Mobbing“ genauer definie-

ren. Leider wird dieser heute sehr oft für alle möglichen Konflikte sowie für rücksichtsloses und egoistisches Verhalten hergenommen.

Aus meiner Sicht ist die Definition von Wolmerath und Esser die Klarste:

„Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßige Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkungsfeldes endet.“

Zusammengefasst heißt dies: zum einen muss eine Vielzahl von Mobbing-Handlungen vorliegen, wobei es nicht immer die gleichen sein müssen (die Kreativität der Mobber ist leider grenzenlos) und zum anderen müssen diese Handlungen destruktiv sein, d. h. die psychische Befindlichkeit und Gesundheit des Betroffenen wird zunehmend beeinträchtigt, es kommt zu Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz.

Auswirkungen auf den Mobbing-Betroffenen

Zu Beginn des Mobbing verhält sich der Betroffene zunächst so aktiv, wie es ihm möglich ist: er wehrt sich verbal, sucht eine Aussprache, versucht der Situation auszuweichen, beschwert sich beim Vorgesetzten, Betriebs- oder Personalrat. Unter Umständen hört das Mobbing damit auf.

Ist der Betroffene nicht erfolgreich und zeigen seine Versöhnungsversuche und Gegenmaßnahmen keine Wirkung, dann beginnt der „Teufelskreis“: er fühlt sich nun ständig ungerrecht behandelt, angegriffen, bloßgestellt oder gedemütigt. Er fragt immer öfters: „Warum ich?“, die Stressspirale beginnt sich zu drehen und psychosomatische Krankheiten können sich je nach Persönlichkeit einstellen.

Die Auswirkungen auf den „Betroffenen“ sind vielfältig; folgende (Stress-)Symptome kön-



Katja Still

ist Versicherungsfachwirtin, Seminarleiterin für autogenes Training nach Prof. Dr. Dr. Schultz, Reiki-Meisterin/Lehrerin, Psychologische Beraterin, Hypnosetherapeutin, Beraterin für ganzheitliche Lebensführung. Seit 2002 hat sie eine eigene Praxis für Psychologische Beratung. Seit 2004 Dozentin an der Volkshochschule München, Paracelsus Schule und an der Internationalen Akademie für Alternative Heilweisen.

Kontakt:

Thaddäus-Eck-Str. 19, D-81247 München
Tel.: 089 / 87181343, Fax: 089 / 87181344
still@katja-still.de, www.katja-still.de

nen sich bei Mobbing-Betroffenen bemerkbar machen:

allgemeines Unwohlsein: hierzu zählen u. a. Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Migräneanfälle, Antriebslosigkeit, Herzflattern, Magenprobleme, Schmerzen im Halswirbelsäulen- und Schulterbereich.

Präventive Maßnahmen

Prävention gegen Mobbing bedeutet konkret Vorsorge, Verhütung, Vorbeugung sowie Risikominderung. Dabei sollte aber immer klar sein, dass aufgrund der heute bestehenden grundlegenden Probleme in der Arbeitswelt insgesamt (Konkurrenzdenken, Karrierestreben, Angst um den Arbeitsplatz) und möglicher konkreter Probleme am Arbeitsplatz selbst (Managementfehler, widersprüchliche Arbeitsaufträge, Termindruck, Fehlplanungen, schlechtes Betriebsklima etc.) ein völliges Ausschalten von Mobbing nicht möglich ist. Auch kann es zu Mobbing bei äußerlich unproblematischen Arbeitsplätzen kommen, wenn das Grundproblem die moralische Einstellung oder die Konfliktfähigkeit bzw. die Zivilcourage der Beteiligten ist.

Präventionsmaßnahmen in Bezug auf Mobbing spielen in vielen Unternehmen inzwischen eine große Rolle. Sie bieten zum einen Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter, stellen Mobbing-Berater oder verankern Regeln in den Betriebsvereinbarungen.

Mögliche Ergebnisse einer erfolgreichen Mobbing-Intervention

- Auflösung des Konfliktes
- Versachlichung des Konfliktes
- Veränderung des Kräfteverhältnisses
- Erfolgreiche Unterdrückung weiterer Mobbing - Angriffe
- Trennung der Konfliktparteien
- Nachhaltige Bestrafung des Mobbers

Störungen des seelischen Gleichgewichts: unter diesen Punkt fallen z. B. das Gefühl der Unsicherheit bis zum Verlust des Selbstwertgefühls, Konzentrations- und Gedächtnisstörungen, depressive Verstimmungen.

allgemeine Angstzustände: z. B. Resignation bis zur Verzweiflung, Statusangst, Selbsttötungsideen und schließlich vollzogener Selbstmord

Suchtverhalten: darunter fallen u.a. exzessiver Kaffeegenuss, Wettsucht und Glücksspiele, Tabletten-/ Alkoholmissbrauch, Mager- oder Fettsucht

andauernde Krankheitsbilder: wie u.a. Magen-/Darmerkrankungen, Herz- / Kreislaufstörungen, Krebserkrankungen

Neben den Folgen für die Gesundheit gibt es jedoch auch noch Auswirkungen auf das soziale Umfeld des Betroffenen, denn die eigene Familie und Freunde werden ebenfalls sehr stark belastet. Oft wenden sie sich vom Betroffenen ab, weil sie seine sich ständig wiederholenden Schilderungen der Situation nicht mehr hören können oder sich überfordert fühlen, da sie ihm nicht helfen können.

Vor der Arbeit, während der Arbeit und in der Freizeit spielt die Angst vor neuen destruktiven Handlungen oder deren bewusste oder unbewusste Verarbeitung eine zentrale Rolle im Leben des Betroffenen. Die berufliche Situation des Betroffenen wird unter Umständen so unerträglich, dass eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder eine Versetzung der einzige Ausweg sind. Im schlimmsten Fall führt dies sogar zu Arbeitslosigkeit, denn durch eine geminderte Leistungsfähigkeit und krankheitsbedingte Abwesenheit kann es u.U. dazu führen, dass der Betroffene für das Unternehmen nicht mehr „haltbar“ ist.

Mobbing untergräbt also nicht nur die soziale Lage des Betroffenen, sondern kann zudem die wirtschaftliche Existenz des Einzelnen bzw. ganzer Familien gefährden.

Personen, die Mobbing sehr lange ertragen mussten, haben die gleichen psychischen Überlebensängste, wie Menschen, die in existenzbedrohenden bzw. hilflos machenden Situationen waren (z.B. Flugzeugabsturz, Schiffsuntergang, Geiselnhaft, unter Trümmern verschüttet). Man nennt diese Krankheit „post-traumatisches Stresssyndrom“ (PTSD: post – traumatic stress – disorder) und das Fatale ist, dass diese Menschen ihre Ängste nicht mehr alleine bewältigen können.

Auswirkungen auf den Mobber

Soziale und berufliche Auswirkungen auf den Mobber gibt es nicht, da er nicht ausgegrenzt wird, sondern mit Billigung oder eventuell sogar mit Unterstützung anderer handelt. Der Mobber gerät allerdings gegebenenfalls mit dem Gesetz in Konflikt.

Was die Folgen für die Gesundheit des Mobbers betrifft, so wird es nur welche geben, wenn er als sog. „Angst-Mobber“ handelt. In diesem Fall sieht der Mobber sein soziales Ansehen bzw. seinen Status gefährdet oder aber auch seinen Arbeitsplatz bzw. seine berufliche Position; auch eine Gefährdung seiner Handlungs- und Entscheidungsfreiheit kann eine Rolle spielen sowie das Bedürfnis, sich anerkannt und sicher zu fühlen. Auslöser für sein Mobbing-Verhalten sind dann Ängste, Vorurteile und furchtsame Erwartungen, also emotionale Hintergründe. Die Befürchtungen werden i.d.R. nicht überprüft und der Mobber handelt nach dem Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“. Unter diesen Umständen kann er dieselben Stresssymptome haben, wie der Betroffene.

Auswirkungen auf die Beschäftigten

Da Mobbing negative Auswirkungen auf das Betriebsklima und die Arbeitsmoral hat, sind in der Regel Teile der Kollegen oder sogar alle mitbetroffen. Zum einen, weil durch Fehlzeiten des Mobbing-Betroffenen die anderen zusätzlich belastet werden und zum anderen ziehen sie sich selbst aufgrund des schlechten Betriebsklimas zurück. Dadurch sinkt die Leistungsbereitschaft aller.

Auswirkungen auf das Unternehmen

Mobbing führt meistens zu einer Steigerung der Kosten, aber auch zu einem Image-Verlust, bedingt durch das schlechte Betriebsklima und die schlechten Arbeitsergebnisse.

Für das Unternehmen können folgende Kosten entstehen:

- Kosten infolge der Fehlzeiten des Betroffenen am Arbeitsplatz (z. B. wegen Krankheit, Aufsuchen des Betriebs- bzw. Personalrats, Gespräche mit dem Vorgesetzten, Wahrnehmung von Arzt- und Gerichtsterminen)
- Kosten infolge der Versetzung des Mobbing – Betroffenen bzw. des Mobbers an einen anderen Arbeitsplatz (z. B. geringere Leistung während der Einarbeitungsphase, Schulung der versetzten Person, Nachbesetzung der frei gewordenen Stelle)
- Kosten infolge der Kündigung des Mobbing – Betroffenen bzw. des Mobbers (z. B. Zahlung einer Abfindung, Beratung durch einen Rechtsanwalt, Prozesskosten, Inserate für

Handlungsmöglichkeiten von Mobbing-Betroffenen

Wenn ein Betroffener bemerkt, dass er Aggressionsobjekt geworden ist und zu erwarten ist, dass sich die Mobbingaktivitäten über einen längeren Zeitraum fortsetzen werden, dann sollte er dies in keinem Fall hinnehmen, sondern aktiv werden, die Konsequenzen ziehen und für sich die Verantwortung übernehmen, wie diese auch immer aussehen mag. Je früher man sich zur Wehr setzt, desto größer sind die Chancen, den Prozess zu stoppen, bevor er sich verselbständigt.

Handlungsmöglichkeiten:

- Der Lösung des Mobbing-Problems Priorität geben
- Mut fassen: Man kann etwas gegen Mobbing tun
- Gesprächs- und Bündnispartner suchen
- Lernen, mit gut gemeinten Ratschlägen umzugehen
- Sich Zeit nehmen
- Problem gründlich analysieren
- Auf das psychische und körperliche Wohlbefinden achten
- Abhängigkeit vom Mobber verringern
- Eigene Strategie entwickeln

die Nachbesetzung der frei gewordenen Stelle, Personalauswahlgespräche, Schulung und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters)

- Kosten infolge geringerer und / oder schlechterer Arbeitsergebnisse (z. B. hoher Ausschuss, Konventionalstrafen, Gewährleistungen, Kündigung von Verträgen durch Kunden)
- Kosten für die Inanspruchnahme von Dienstleistungen externer Personen (z. B. Unternehmensberater, Rechtsanwalt, Headhunter, soweit noch nicht an anderer Stelle berücksichtigt)
- Kosten der Personalabteilung sowie Kosten infolge der Beteiligung des Betriebs- bzw. des Personalrats

Auswirkungen auf die Gesellschaft allgemein

Mobbing kann dazu führen, dass in der Gesellschaft die Fähigkeit, Konflikte offen, fair und konstruktiv anzugehen und auszutragen, verloren geht. Auch kann die verbale und non-verbale Gewaltbereitschaft zunehmen und die Kommunikationskompetenz verloren gehen.

Fazit

Die Auswirkungen von Mobbing sind somit sehr vielfältig, wobei zunächst für den Betrof-

fenen die Auswirkungen besonders einschneidend sind. Da Mobbing eine schwere psychische, soziale und körperliche Beeinträchtigung darstellt, sollte sich der Betroffene im Anschluss an ein akutes Mobbing in jedem Fall eine längere Erholungs- und Verarbeitungsphase einräumen. Denn: Mit dem Überwinden der akuten Mobbing – Situation ist es leider nicht getan, da sich er / sie in der Regel die Gefühle der Wut, Verzweiflung und Trauer noch lange nicht überwunden hat. Der Betroffene wird sich immer wieder fragen, warum das alles geschehen ist, warum er, was er hätte anders und besser machen können / sollen / müssen und er wird sich auch fragen, ob das alles noch einmal passieren kann.

Es braucht viel Geduld von Seiten des Betroffenen, dies alles zu verarbeiten. Wichtig ist, dass es ihm gelingt, die gemachten Erfahrungen als Teil seiner eigenen Geschichte zu akzeptieren und Lehren und Einschätzungen für die Zukunft daraus zu ziehen.



Literaturhinweise

Ausfelder, Trude: Mobbing – Konflikte am Arbeitsplatz erkennen, offen legen und lösen, Heyne-Verlag, 2000

Esser, Axel und Wolmerath, Martin: Mobbing, Bund-Verlag, 2003

Marmet, Otto: Ich und du und so weiter, Beltz-Verlag, 1996

Jiraneck, Heinz und Edmüller, Andreas: Konfliktmanagement, Haufe Verlag, 2003

Leymann, Heinz: Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Rowohlt-Verlag, 1993

Vester, Frederic: Phänomen Stress, dtv, 18. Auflage 2003