



## **Was ist Mobbing, wie entsteht es und was kann man dagegen tun?**

Wenn der Beruf und das berufliche Umfeld den eigenen Neigungen und Stärken entspricht, dann stellt die Berufstätigkeit sicherlich eine wichtige Basis für die Entwicklung des Selbstbewusstseins dar, denn im Normalfall verbringt der Mensch mehr Zeit am Arbeitsplatz als im privaten Bereich z.B. mit der eigenen Familie oder dem Lebenspartner und in der Freizeit.

Vielfach wird das gesellschaftliche Ansehen eines Menschen über seinen Beruf definiert. Dabei spielt das Ansehen des Berufes als solches, aber auch die finanzielle Entlohnung eine Rolle. Motivationssteigernd ist dabei das Gefühl des Mitarbeiters, eine gewisse Bedeutung für „sein“ Unternehmen bzw. „seine“ Dienststelle zu haben. Logische Konsequenz ist, dass Mitarbeiter, die diese Anerkennung nicht bekommen, „ihren Job machen“ und von sich glauben, schlecht bezahlt zu sein, kaum vollen Einsatz bringen werden.

In der Regel sind es jedoch die vielen kleinen Ärgernisse, die den Alltag am Arbeitsplatz prägen, die Stress auslösen und die den Mitarbeitern psychisch belasten. So können ein mangelnder Informationsfluss, ein ständig klingelndes Telefon, das einen immer wieder aus der Arbeit herausreißt oder widersprüchliche Anweisungen des Vorgesetzten Stress in nicht unerheblichem Maße auslösen.

Herrschen am Arbeitsplatz auch noch ständig z.B. Konflikte mit Kollegen / Kolleginnen oder wird fast immer unter Termindruck gearbeitet, dann wird der Beruf zum ungesunden Alltag für den Körper, Geist und die Seele. Als weitere Stressoren am Arbeitsplatz werden oft auch intensive, konzentrierte Anspannung, Umweltbelastungen (Lärm, Hitze, Schmutz, Zugluft etc.), Schichtarbeit, Ärger mit Vorgesetzten und Angst um den Arbeitsplatz genannt. Auch ein schlechtes Betriebsklima, Intrigen und Schikanen sorgen in nicht unerheblichem Maß für Stress. Die Folgeprobleme von Stress am Arbeitsplatz sind oft Gereiztheit, psychosomatische Beschwerden und allgemein erhöhte gesundheitliche Beeinträchtigungen.

In den vergangenen Jahren ist das Thema der psychosozialen Stressoren am Arbeitsplatz, wie z.B. Intrigen und Schikanen, unter dem Begriff Mobbing zu einem „Modethema“ 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 vorkom-



men, auch in Vereinen und Verbänden.

Aufgrund einer sehr intensiven Forschung im Bereich Mobbing kann sehr genau zwischen Mobbing – Handlungen und den normalen Stressreaktionen 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 Betroffener, 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, kann der Stresshormonpegel nicht abgebaut werden, so dass der Körper nachhaltig geschädigt wird und sich diverse psychosomatische Krankheiten entwickeln können.

Definition von Mobbing nach Esser und Wolmerath („Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretungen“)

**„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.“**

Bitte denken Sie daran, dass es in jedem Unternehmen, jedem Betrieb und jeder Behörde mal Auseinandersetzungen geben kann, ebenso Gemeinheiten und Konflikte. In der Regel sind diese Konflikte jedoch weder chronisch noch aufdringlich oder gnadenlos. Auch trifft es wahrscheinlich jeden einmal und keiner ist den Attacken wehrlos ausgeliefert, was der Fall bei Mobbing wäre.

Neben den Mobbing-Betroffenen und dem bzw. den Mobbern gibt es noch andere Menschen, die beim Mobbing mehr oder weniger mitwirken. Sie werden als „Möglichmacher“ bezeichnet und man versteht darunter die Personen, die beim Mobbing zuschauen bzw. wegschauen und in den Prozess nicht regulierend eingreifen. Dies sind neben den Vorgesetzten Kollegen auch Familienmitglieder oder Freunde, wenn Sie dem Betroffenen nicht den dringend notwendigen Halt und Beistand geben. Das Verhalten der „Möglichmacher“ ist nicht immer bewusst, aber sie unterstützen leider durch ihr passives Verhalten den (oder die) Mobber, da er dieses als Zustimmung und Solidarität wertet, während der Betroffene weiter isoliert wird und mehr und mehr den Eindruck gewinnt, dass alle gegen ihn sind.



Leider wird der Begriff „Mobbing“ inzwischen sehr oft für alle möglichen Konflikte sowie für rücksichtsloses und egoistisches Verhalten hergenommen.

Um den Unterschied zu verdeutlichen, nachstehend einige Situationen, die keine Mobbing-Situationen sind, da nicht alle Elemente der Mobbing - Definition vorhanden sind:

- Feindseligkeiten und Konflikte zwischen größeren Gruppen (z.B. Abteilung – Abteilung, Betriebsrat – Geschäftsleitung etc.)
- einzelne Straftaten am Arbeitsplatz (z.B. Diebstahl unter Kollegen, Beleidigung des Vorgesetzten etc.)
- persönliches Desinteresse oder auch Antipathie gegenüber einer einzelnen Person, sofern diese nicht in einer feindseligen Art und Weise geäußert werden
- Verhaltensweisen, die zwar sozial nicht gebilligt werden können, aber hingenommen werden müssen (z.B. unhöfliches Verhalten, nicht grüßen etc.)
- Einzelne ungerechte oder unsoziale Behandlungen, die aber nur kurzfristig wirken (z.B. ungerechtfertigte Rüge, Abmahnung, Versetzung etc.)

Also nicht jede Intrige, nicht jeder Ellenbogenseinsatz, nicht jedes Zurückhalten von Informationen ist als Mobbing zu bezeichnen!

Die Ursachen für Mobbing sind sehr vielfältig. So kann z.B. Neid, Missgunst oder Konkurrenzdenken ursächlich für Mobbing sein, ebenso wie die Angst um den Arbeitsplatz. Aber auch frustrierte Kollegen können zu Mobbern werden, wenn sie es nicht ertragen können, dass es anderen gut geht, sowohl in privater als auch in beruflicher Hinsicht. Sogar Stellenabbau kann mittels Mobbing betrieben werden, wenn ein Arbeitgeber einen Mitarbeiter, der besondere Schutzvorschriften genießt, loswerden möchte oder wenn Personal kostengünstig abgebaut werden soll also ohne Sozialplan und ohne Abfindung. Weitere Ursachen können Überforderung oder Selbstwertprobleme sein, Krankheit oder Leistungsschwierigkeiten.

**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 oder die Zivilcourage der Beteiligten ist.