

## Mobbing!

### Schikanen und Intrigen am Arbeitsplatz

Gemobbt wird am Arbeitsplatz. Mobbende Personen zermürben die von ihnen ausgesuchten Mobbing-Opfer und schädigen die Betroffenen, Unternehmen, Verwaltungen, Krankenkassen und Rententräger. Jede neunte Person im erwerbsfähigen Alter ist schon einmal im Verlauf ihrer Berufstätigkeit gemobbt worden. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat in Untersuchungen festgestellt, dass 2,7 Prozent aller deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unter Mobbing leiden. Dass heißt konkret, dass in einem Unternehmen oder einer Verwaltung mit 100 Beschäftigten davon ausgegangen werden kann, dass ca. drei Beschäftigte aktuell von Mobbing betroffen sind. Mobbing-Betroffene sind aufgrund der lang anhaltenden Konfliktsituation an ihrem Arbeitsplatz einer hohen sozialen Belastung und einer enormen Stress-Situation ausgesetzt. Durch Mobbing werden den Betroffenen innere Ressourcen wie Energien und Motivation und äußere Ressourcen wie Einflussmöglichkeiten und soziale Unterstützung genommen. Mobbing-Betroffene sind in ihrem Befinden so stark beeinträchtigt, wie es sonst in der arbeitspsychologischen Stressforschung kaum zu finden ist.

#### Systematischer Psychoterror

Um Mobbing nicht mit „normalen“ Ärgerissen - wie sie im täglichen Arbeitsleben vorkommen - zu verwechseln und jeden „Ausrutscher“ oder missglückten Scherz gleich als Mobbing-Aktion zu bezeichnen, ist es wichtig, Mobbing genau zu definieren. Einzelne Konflikte, Reibereien und Spannungen sind im Arbeitsleben unvermeidlich und haben mit gezieltem Psychoterror nichts zu tun. Von Mobbing spricht die Arbeitswissenschaft erst dann, wenn die Angriffe auf eine Person keine Ausnahme mehr sind, sondern systematisch und über einen längeren Zeitraum hinweg,

mit dem Ziel der Ausgrenzung der Person, erfolgen. D.h., wenn Schikanen, Intrigen und das Verbreiten von Unwahrheiten zur alltäglichen Routine werden.

Mobbing ist für die Betroffenen meistens erst im fortgeschrittenen Stadium erkennbar. Die Aktivitäten und das Verbreiten von Gerüchten der mobbenden Personen erfolgen zunächst in unsichtbaren Aktionen und Angriffen hinter dem Rücken der Mobbing-Betroffenen. Die Kompetenz und das fachliche Ansehen werden demontiert. Ein zielgerichteter, systematischer Angriff auf die Würde und den Respekt der Mobbing-Betroffenen findet täglich statt.

#### Die Auswirkungen sind für die Betroffenen existenziell vernichtend und zerstören ihre Gesundheit

Viele Mobbingfälle enden mit dem Verlust des Arbeitsplatzes oder sogar mit dem Ausscheiden aus der Arbeitswelt. Psychosomatische Krankheiten, langfristige Krankschreibungen und manchmal auch dauerhafte Arbeitsunfähigkeit sind die Folge der Mobbing-Attacken. Und sie reichen hin bis zum Suizid.

Die Einschnitte in die Lebensqualität sind derart massiv, dass von nachhaltigen Störungen in der Persönlichkeit der Betroffenen ausgegangen werden kann. Dadurch bleiben die Auswirkungen nicht auf das Berufsleben beschränkt, sondern üben auch massiven Einfluss auf Partnerschaften und Familien aus. Depressionen, Angst, Schlafstörungen und Misstrauen als Folge des Mobbings tragen zu hohen Spannungen im Umfeld der Betroffenen und zu Störungen in der täglichen Kommunikation mit anderen Menschen bei. Betroffene berichten, dass sie nach den Mobbing-Attacken Jahre benötigten, um mit anderen Menschen wieder normal und vertrauensvoll kommunizieren zu können.

#### Ursachen von Mobbing

Selten gibt es nur einen einzigen Auslöser für das Entstehen oder das Aufkommen von Mobbing. Ob sich aus einem nicht gelösten Konflikt Mobbing entwickelt, ist von unterschiedlichen Faktoren und

#### Anzeige

*Vom unverbindlichen Kontakt zur erfolgreichen Geschäftsbeziehung:*

## PROFESSIONELLES NETWORKING

*Seminare für Einsteiger.*

*Trainings für Profis.*

*Vorträge. Einzelberatung.*

*Kundenmarketing*  
*Karin Ruck*

*Infos unter: [www.kundenmarketing.de](http://www.kundenmarketing.de) oder Tel. 069 56043324*

Rahmenbedingungen abhängig. Jedoch nicht jeder Konflikt führt zu Mobbing und nicht jedem Mobbing geht ein Konflikt voraus. Begünstigende Faktoren für Mobbing als arbeitsplatzbezogene Ursachen sind beispielsweise: Unklarheiten in der Arbeitsorganisation, unzureichendes Konfliktmanagement im Unternehmen, Personalmangel - daraus resultierend Stress und Leistungsdruck, Umstrukturierungsmaßnahmen, Fusionen, Überforderung, Stellenabbau, Defizite im Führungsstil.

#### Wer mobbt?

Zu den geschilderten arbeitsplatzbezogenen Ursachen kommen die personenbezogenen Ursachen hinzu. Über die Motivation der Mobbenden wurde bisher nur wenig erforscht - mobbende Personen suchen keine Beratungsstelle auf! Ihre Beweggründe behalten sie für sich,



sie fühlen sich im Recht und nur die Gemobbten sind nach ihrer Auffassung diejenigen, die den Arbeitsablauf stören oder beispielsweise nicht teamfähig wären. Oft kennen Mobber keine anderen Wege ihre Konflikte zu lösen, als es mit Intrigen und dem Verbreiten von Unwahrheiten zu versuchen. Unternehmen, Verwaltungen und Führungskräfte, die diese Handlungsweisen zulassen, handeln unverantwortlich und vernachlässigen ihre Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

## Mobbing im Verantwortungsbereich von Führungskräften

Mobbing wird sich möglicherweise nie gänzlich verhindern lassen. Aber: Die betrieblichen Rahmenbedingungen sind so gestaltbar, dass mobbing-begünstigende Faktoren minimiert werden können. Führungskräfte sind gefordert, Konflikte als solche zu erkennen, zu akzeptieren und als Chance zur Veränderung und Weiterentwicklung anzunehmen. Konfliktmanagement setzt den Mut zur Auseinanderset-

zung voraus. Konfliktmanagement heißt, Konflikte nicht unter den Teppich zu kehren, sondern ein Klima zu schaffen, indem es überhaupt möglich ist, über Konflikte zu sprechen. Verdrängte Konflikte führen letztendlich zu einer Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Eine Führungskraft hat nicht versagt, wenn in ihrem Verantwortungsbereich ein Mobbing-Fall auftritt, sondern erst dann, wenn sie ihn nicht zur Kenntnis nehmen will und nicht interveniert. Der erste Schritt zur Prävention ist somit eine rationelle und realistische Sichtweise des Problems.

Weitere präventive Maßnahmen sind: Mobbing-begünstigende betriebliche Ursachen und Faktoren reduzieren; ein offener und vertrauensvoller Umgang mit Konflikten und Problemen; Institutionen und Regelungen für den Umgang mit Konflikten und für das Vermeiden von Mobbing schaffen.

## Was können Mobbing-Betroffene tun?

Von Mobbing betroffene Personen brauchen professionelle Hilfe. Es gilt, die ei-

gene Energie, die eigene Motivation und die eigenen Ressourcen wieder zu finden und aufzubauen. Vertrauen in sich und die Umwelt wieder zu erlangen. Für das eigene Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl gilt es, wieder „auf die Beine“ zu kommen und wieder „Stehvermögen“ im Leben für die weiteren Herausforderungen des Alltags zu erreichen. Dafür gibt es ärztliche, therapeutische und psychologische Hilfe, Mobbing-Beratungen, arbeitsrechtliche Beratungen, Coaching, Mediation – was für die einzelnen Mobbing-Betroffenen der richtige Weg ist, dies muss jeder/jede für sich selbst herausfinden. Meistens müssen mehrere Beratungen parallel in Anspruch genommen werden.

Wichtig ist, dass Mobbing-Betroffene sich bei ihren Beraterinnen und Beratern gut aufgehoben fühlen und auf Verständnis und Mobbing-Sachkompetenz treffen.

Monika Heilmann

mhCoaching und Wirtschaftsmediation,  
Mobbing-Beratung  
moheilmann@t-online.de

## Links

Lassen Sie sich als GABAL-Mitglied kostenfrei auf der Seite Links zu Mitglieder [www.gabal.de/mitglieder-branchen.php](http://www.gabal.de/mitglieder-branchen.php) verlinken.

Wählen Sie aus den Rubriken auf unserer Link-Seite drei Themenbereiche aus, zu denen die Verlinkung erfolgen soll und schicken Sie uns per E-Mail Ihr Trainer/Firmenprofil (max. 1 A4) mit kompletter Anschrift und in einer sep. Datei(en) Ihr Firmenlogo (gif-Format, 80 Pixel Höhe x 320 Pixel Breite) und/oder Ihr Bild (jpeg-Format, 120 Pixel Höhe x 100 Pixel Breite).

Der Eintrag in die Rubriken ist an Ihre GABAL-Mitgliedschaft gekoppelt. Wir erwarten von Ihnen verbindlich, dass Sie auf Ihrer Webseite einen Link zu [www.gabal.de](http://www.gabal.de) möglichst inkl. Logo und Kurzinfo setzen.

The screenshot shows the GABAL website interface. At the top, there is a logo for GABAL (Gesellschaft zur Förderung Anwendungsorientierter Betriebswirtschaft und Aktiver Lehrmethoden in Hochschule und Praxis e.V.) and a tagline 'Ideen zeichnen'. Below the logo, the page is titled 'Startseite > Mitglieder/Tätigkeitsbereiche'. The main content area is 'Tätigkeitsbereiche unserer Mitglieder', which lists various services offered by members, such as 'Bilanz-Controlling', 'Coaching/Beratung', 'Freisprachen-Training', 'Führung', 'Gesundheit/Stressbewältigung', 'IT/Wiss. Medien', 'Kommunikation/Rhetorik', 'Konfliktmanagement', 'Lean-/Korad-Methoden', 'Management', and 'Moderation/Präsentation'. There are also sections for 'TOP Download' (Ausgabe 2/2005) and 'TOP Meldungen' (Ergebnis Ergebnisse zum Halbprojekt - Management von Unternehmen in Deutschland/ Österreich/ Schweiz). The bottom of the page features a 'TOP Berichte' section with 'Blended Learning - Gemischtes Lernen'.

Weitere Informationen unter: [info@gabal.de](mailto:info@gabal.de). – Nutzen Sie auch das FORUM!