



# Wenn ein Teilnehmer gemobbt wird

Monika Heilmann

**Mobbing ist ein Phänomen, das für die betroffenen Mobbing-Opfer zu sehr ernstesten Problemen führt. Was aber tun, wenn eine von Mobbing betroffene Person im Seminar ist? Und ist die Person tatsächlich von Mobbing betroffen, denn Fakt ist auch, dass die meisten mobbenden Personen behaupten, sie würden von ihren Opfern gemobbt! Für ungeschulte Trainer dürfte es sehr schwierig sein, dies zu unterscheiden.**

Drei Punkte, die ich zuerst herausstellen möchte:

1. Es gibt nicht das typische Mobbing-Opfer - jede Person kann von Mobbing betroffen werden,
2. Mobbing ist seelische Gewalt und
3. Mobbing darf nicht zum Tabu-Thema werden! Die Gefahr besteht, weil Täter und auch Unternehmen, die Mobbing nicht verhindern, Mobbing gerne vertuschen.

## Was wird unter Mobbing verstanden?

Um Mobbing nicht mit „normalen“ Ärgernissen oder Spannungen - wie sie im täglichen Arbeitsleben vorkommen - zu verwechseln und jeden „Ausreißer“ oder missglückten Scherz gleich als Mobbing-Aktion zu bezeichnen, ist es wichtig, Mobbing genau anzuschauen.

Deshalb stelle ich einen typischen Mobbing-Verlauf dar, der in vier Phasen nach dem Motto „Steter Tropfen höhlt den Stein bzw. das Opfer“ von einem, in der Regel am Anfang einzelnen Täter, initiiert wird. Schnell gelingt es allerdings dieser einzelnen Person, andere für sich einzunehmen und gegen das Mobbing-Opfer aufzustacheln.

### 1. Phase: Schuldzuweisungen

Es gibt Probleme im Team oder in der Abteilung, ein ungelöster oder nicht bearbeiteter Konflikt. Daraus entwickeln sich zunächst Abneigungen, Schuldzuweisungen und vereinzelt persönliche Angriffe gegen Personen. Ein Sündenbock wird gesucht. Mobbing-Handlungen gegen die „ausgesuchten“ Opfer sind zu diesem Zeitpunkt kaum erkennbar, Intrigen und Verleumdungen laufen verdeckt ab. Sticheleien finden sehr subtil und gezielt hinter dem Rücken der Opfer statt und zermürben diese. Mit den ausgesuchten Opfern wird nicht offen umgegangen, sie erhalten auf Fragen keine Antworten, sondern Beschwichtigungen. Betroffene meinen dann von sich, sie wären selbst zu dünnhäutig und mit ihnen stimme etwas nicht, wenn sie von den anderen geschnitten werden. Erste Verunsicherungen der Gemobbten beginnen.

### 2. Phase: Systematische Schikane

Psychoterror setzt ein. Die ausgesuchte Person wird immer häufiger Zielscheibe systematischer Schikane, der ursprünglich ungelöste Konflikt ist nicht mehr relevant. Eine feindliche Atmosphäre gegen die Opfer wird offen aufgebaut. Konkret

sieht das so aus, dass Betroffene z.B. alleine in der Kantine sitzen, niemand setzt sich dazu. Sie werden nicht zu Meetings eingeladen, man vergisst sie. Sie werden ständig unterbrochen, angebrüllt, angerempelt oder offen angegriffen. Nachrichten werden nicht ausgerichtet. Sprechen die Betroffenen die mobbenden Personen an, erhalten sie zur Antwort, sie würden sich dies alles nur einbilden und sie sollten nicht alles persönlich nehmen. Außerdem würden sie sich nicht anpassen, hätten einen schwierigen Ton und schwierigen Umgang mit anderen. Das Problem wären sie, die Betroffenen. Die Betroffenen zweifeln an sich, fragen sich, ob sie an Verfolgungswahn leiden oder überreagieren. Sie ziehen sich extrem zurück, werden stark verunsichert. Erste gesundheitliche Störungen treten auf (Z.B. Schlaf- und Verdauungsstörungen, Kopfschmerzen)

### 3. Phase: Unterbleibende Schutzmaßnahmen

Ist erst der Ruf von Mobbing-Betroffenen ruiniert, ist es leicht, darauf aufzubauen! Wehren sich Betroffene in dieser Phase, steigern die mobbenden Personen ihre Aggression und laufen mit ihren Angriffen zur Höchstform auf. Die Situation eskaliert. Mobbing-Betroffene sind so verunsichert, dass die Arbeit erheblich darunter leidet. Sie gelten als so „problematisch“, dass ihnen arbeitsrechtliche Maßnahmen angedroht werden. Vorgesetzte verkennen oft die Situation in dieser Phase und treffen häufig Fehlentscheidungen zu Gunsten der mobbenden Personen und damit zu Lasten der Betroffenen. Nicht selten kommt es in dieser Phase zu ärztlichen Fehldiagnosen. Die Betroffenen sind permanent verunsichert und haben kein Selbstwertgefühl mehr. Sie sind zu diesem Zeitpunkt physisch und psychisch am Ende, sind oftmals körperlich und seelisch zusammengebrochen. Sie haben keine Kraft mehr sich zu wehren.

### 4. Phase: Ausschluss aus dem Arbeitsleben

Viele Mobbingfälle enden mit dem Verlust des Arbeitsplatzes und oft sogar mit der Frühverrentung. Entweder kündigen die Betroffenen selbst, ihnen wird gekündigt oder sie willigen in einen Auflösungsvertrag ein. Psychosomatische Erkrankungen, langfristige Krankschreibungen, auch dauerhafte Arbeitsunfähigkeiten sind die Folge. Betroffene leiden unter depressiven Verstimmungen oder Depressionen, haben schwere körperliche Schäden, kommunikative Störungen, kein Vertrauen mehr in Menschen. Schwere Angstzustände sind keine Seltenheit.

Die Arbeitswissenschaft spricht von Mobbing, wenn Angriffe am Arbeitsplatz auf eine Person 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 gegen die gemobbte Person werden.

Die Ursachen von Mobbing können arbeitsplatzbedingter Art sein, in ungelösten Konflikten liegen, aus mangelnder Führungskompetenz resultieren oder aus der Konfliktunfähigkeit der mobbenden Personen entstehen.

## Wie damit umgehen, wenn ein Teilnehmer gemobbt wird?

Was hat dies nun mit dem Thema „Wie damit umgehen, wenn ein Teilnehmer gemobbt wird?“ zu tun? Es hat damit zu tun, dass der Begriff „Mobbing“ inflationär benutzt wird. Ein Training oder ein Seminar sind zeitlich viel zu kurz, als dass Mobbing-Handlungen nach der arbeitswissenschaftlichen Definition von Mobbing unter Teilnehmenden ausgeübt werden könnte. Bei einzelnen Konflikten, Reibereien, Spannungen und Gruppendynamischen Prozessen in einem Seminar von Mobbing zu sprechen, schadet den tatsächlich von Mobbing betroffenen Personen.

Was aber tun, wenn eine von Mobbing betroffene Person im Seminar ist? Und ist die Person tatsächlich von Mobbing betroffen oder wird der Begriff Mobbing wieder einmal inflationär verwendet? Fakt ist nämlich auch, dass die meisten mobbenden Personen behaupten, sie würden von ihren Opfern gemobbt! Für ungeschulte Trainer dürfte es sehr schwierig sein, dies zu unterscheiden. Deshalb empfehle ich: Von Mobbing betroffene Personen brauchen professionelle Hilfe, konkrete Mobbing-Beratung, ärztliche, therapeutische und psychologische Hilfe, Coaching oder arbeitsrechtliche Beratung. Was für die einzelnen Betroffenen der richtige Weg ist, müssen diese für sich selbst herausfinden. Meistens müssen Beratungen durch verschiedene Fachleute parallel in Anspruch genommen werden.

Wichtig für Trainer: Versuchen sie Verständnis für die Betroffenen zu haben und geben Sie keine Ratschläge. Dies können die Betroffenen am wenigsten brauchen, außer dem Ratschlag, dass sie sich um professionelle Hilfe bemühen müssen.

## Unterstützungsadressen für Mobbing-Opfer

[www.mobbing-online-hilfe.de](http://www.mobbing-online-hilfe.de)  
[www.vpsm.de](http://www.vpsm.de)

Weitere Anlaufstellen können sein die kirchliche Betriebsseelsorge oder telefonische Beratungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Krankenkassen.

**Monika Heilmann**, Jg. 1954, Managementtrainerin, Coach und Mediatorin. Schwerpunkt Konfliktlösung, Verhandlungs-Kommunikation, innerbetriebliche Konflikte. Sie hat über zwei Jahrzehnte Erfahrung in der Beratung und Begleitung von Krisen und Konflikten in Unternehmen hinsichtlich der Auswirkungen auf die Menschen. Ihr Angebot: Einzel-Coaching, Seminare, Mediation, Mobbing-Beratung und Prävention.

### COWIMO

**Monika Heilmann**

**Nelkenstr. 1/1**

**70771 Leinfelden-Echterdingen**

**Tel. 0711 - 4 40 94 10**

**info@cowimo.de**

**www.cowimo.de**