

# **MOBBING**

## **– HINSEHEN, VORBEUGEN, HANDELN**

**MIT  
DIPL. PÄD. VOLKMAR SUHR  
SYSTEMISCHER BERATER UND THERAPEUT (DGSF) &  
COACH (DGMT)**

# MOBBING: DAS GEGENTEIL VON GEMEINSCHAFTLICHEM HANDELN



# MOBBINGFÖRDERNDE RAHMENBEDINGUNGEN

Wenn Konflikte als Bedrohung empfunden werden, ...

- ... werden diese zwanghaft *vermieden* („Nur keine Konflikte!“)
- ... herrschen reflexhafte Konflikt-handhabungen, die der Umwelt zugemutet werden.
- ... oder zwanghaft *betrieben* („Konflikte haben müssen, um die tatsächlichen Schauplätze zu verdecken!“)
- ... sind sich Konfliktparteien wenig darüber bewusst, dass es für beide konstruktive Lösungen geben könnte

(Bewusstsein: Win-Lose/ Lose-Lose statt Win-Win)

# MOBBINGFÖRDERNDE RAHMENBEDINGUNGEN

Wenn Konflikte als Bedrohung empfunden werden, ...

- ... wird Mobbing die Tür geöffnet
- ... wertet der potenzielle Mobber friedvolle Lösungswege als Risiko
- ... wird seitens des potenziellen Mobbers alles Erdenkliche unternommen, um diese Bedrohung abzuwenden
- ... werden moralische Standards in den Hintergrund gedrängt

# GRUNDMUSTER DER KONFLIKTBEWÄLTIGUNG

(SCHWARZ)

1. Flucht
2. Kampf
3. Unterwerfung
4. Kompromiss
5. Konsens
6. Delegation

# MOBBING

- „to mob“ = jemanden angreifen, bedängen, umringen, belagern...
- Im englischsprachigen Raum spricht man von „bullying“ (jemanden einschüchtern)
- In Deutschland wird „Bullying“ vorwiegend für den Kinder- und Jugendbereich verwendet, „Mobbing“ eher für das Erwachsenenalter
- Im Folgenden wird aufgrund der Einfachheit generell von „Mobbing“ gesprochen

# MOBBING - WAS IST DAS?

„Unter Mobbing verstehen wir, wenn eine Person gezielten und systematischen Angriffen wie Anfeindungen, Schikanierungen oder Diskriminierungen ausgesetzt ist, die wiederholt auftreten und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.“

(BgC, 2018)

# MOBBING – WAS IST DAS?

Mobbing ist als „(...) eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zu verstehen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder einigen Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“

(Heinz Leymann)

# MOBBING – WAS IST DAS?

„Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, (...) und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.“

(Esser/Wolmerath)

# MOBBING

## - NICHT NUR IM ARBEITSLEBEN!

„Unter Cybermobbing verstehen wir verschiedene Formen der Diffamierung, Beleidigung, Belästigung, Bedrängung, Bloßstellung oder Nötigung von Personen mit Hilfe elektronischer Kommunikationsmedien über das Internet wie z.B. Mails, Chatrooms, Videos, soziale Netzwerke, Instant Messaging etc. oder auch mittels Mobiltelefonen, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.“

(BGC, 2018)

# MOBBING ≠ KONFLIKT

- Mobbing ist Teil einer Eskalation, bei der eine „Lösung“ untrennbar mit der Entfernung des Mobbingopfers zusammenhängt (Ignoranz bezüglich Mitverantwortung)
- Mobbing beinhaltet somit eine Täter-Opfer-Dynamik
- Mobbing ist mehr als ein Konflikt auf Augenhöhe (zumeist Mehrere gegen Einen)
- Mythos: „Mobbing passiert nur Opferpersönlichkeiten und wer sich wehrt, kommt da schon raus.“

# MOBBING - ARTEN

- Mobbing: direkt / indirekt
- Cybermobbing
- „Power-Mobbing“ (Sumida)
- „Bossing“
- „Staffing“
- Mobbing auf der Kollegenebene

# VERSTÖßT MOBING GEGEN DAS GESETZ?

Mobbing ist KEIN Straftatbestand, aber Handlungen im Rahmen von Mobbing können strafbar sein:

- Sachbeschädigung (§ 303 StGB)
- Vorsätzliche Körperverletzung (§ 223 StGB)
- Fahrlässige Körperverletzung (§ 229 StGB)
- Nachstellung (§ 238 StGB)
- Nötigung (§ 240 StGB)
- Beleidigung (§ 185 StGB)
- Üble Nachrede (§ 186 StGB)
- Verleumdung (§ 187 StGB)
- Beleidigung trotz Wahrheitsbeweises (§ 192 StGB)

# DAS IST MOBING NICHT:

- **Konflikt zwischen Privatperson und Ämtern**
- **erhöhter Arbeitsdruck**
- **gerechtfertigte Rügen und Kritik**
- **Vereinzelte unhöfliche Verhaltensweisen?**
- **Einzelne isolierte Mobbinghandlungen?**
- **Konflikte unter Gruppen?**
- **Konflikte unter Einzelnen mit gleicher Macht?**

(vgl. Teuschel)

# ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

- Frauen sind stark überproportional von Mobbing und Cybermobbing betroffen
- Männer werden vermehrt von Männern gemobbt (81,7%)
- Frauen werden von Frauen (51,2%) und Männern gemobbt (42,9%)
- Von Mobbing besonders betroffen sind Frauen: 38% der befragten Frauen gaben an, schon einmal Opfer von Mobbing gewesen zu sein, bei Männern sind es 25%
- Cybermobbing: auch hier liegt das Risiko bei Frauen um etwa 1,5-mal höher als bei Männern
- Eine Vielzahl der Täter waren bereits selbst einmal Opfer von Mobbing und /oder Cybermobbing

(Bündnis gegen Cybermobbing, 2018; Mobbingreport, 2002)

# ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

- Zwar ist der Arbeitsplatz nach wie vor der Ort mit dem höchsten Mobbingrisiko allerdings sind dort die Prävalenzraten um 15% gefallen: Anstatt 72% (2014) können 57% (2018) dem Arbeitsumfeld zugerechnet werden
- Das höchste Mobbingrisiko herrscht in der Ausbildung bzw. Schule
- Jüngere Menschen und ältere Arbeitnehmer werden häufiger Opfer von Mobbing
- Von Mobbing und Cybermobbing betroffen sind vor allem Personen bis 35 Jahre

(BAUA, 2017; Bündnis gegen Cybermobbing, 2018)

# ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

- 3 von 100 Beschäftigten am Arbeitsplatz werden „(...) diskreditiert, gedemütigt, verleumdet, beleidigt, an ihrer Arbeit gehindert, seelisch zermürbt oder körperlich bedroht – kurz: Sie werden gemobbt.“ (BAUA, 2011)
- Absolut sind das ca. 1 Million Personen  
(BAUA, 2011)

# MOBBING-PHASEN

(ESSER / WOLMERATH)

- 1.** Vorlaufphase
- 2.** Mobbingphase
- 3.** Endphase

# 1. VORLAUFPHASE

(ANGELEHNT AN ESSER / WOLMERATH)

- Eskalation aus einem offenen Konflikt
- Eskalation aus einem diffusen Konflikt
- Ohne jede Vorwarnung aus „heiterem Himmel“

# 2. MOBBINGPHASE

(ANGELEHNT AN ESSER / WOLMERATH)

Ohne effektive Gegenwehr	Mit effektiver Gegenwehr
<p><b>Mobbingphase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Soziale Desorientierung</li><li>• Hilfloze Kommunikation</li><li>• Scheinbare Kompromisse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Definitionsmacht:</b> Es ist Mobbing / psychische Gewalt</li><li>• <b>Schutzschirm:</b> Solidarität, Klarheit über die Situation, Unterstützung durch Dritte</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfolglose Hilfesuche</li><li>• Zunehmende Isolation</li><li>• Angst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Verletzungsschutz:</b> „Die Aggressoren können mich nicht zerstören“</li><li>• <b>Schutzschirm:</b> stabile bzw. wachsende Solidarität, Stressausgleich, fachkompetente externe und interne Ressourcen</li></ul>

# 3. ENDPHASE

(ANGELEHNT AN ESSER / WOLMERATH)

## Ohne effektive Gegenwehr

### Endphase:

- Eskalation der Gewalt
- Verzweiflung
- Resignation

- Verlust des Arbeitsplatzes
- Einbußen bei der Gesundheit
- Psychische Beeinträchtigung
- Finanzielles / berufliches Desaster
- Arbeitslosigkeit
- PTBS

## Mit effektiver Gegenwehr

- Handlungsmacht: „Wir können das Mobbing abstellen“
- Schutzschirm: konfliktkompetente Organisation, Mut, Vorgesetzte mit Zivilcourage, Unterstützer, Rechtsbeistand, Druckmittel
- (Kompletter) positiver Neubeginn
- Stabilisierung / gerechte Lösung
- Über die Belastung hinauswachsen
- Rekonvaleszenz
- Stärkung der Persönlichkeit

# WAS MOBBING POTENZIELL ANRICHTET

- Die Menschenwürde wird missachtet
- Das Selbstvertrauen ist beschädigt
- Die Motivation sinkt
- Die psychische und physische Gesundheit leidet
- **Zuweilen psychische Störungen bis hin zum Suizid** (12% der Opfer stuft sich selbst als suizidgefährdet ein; Schneider/Leest, 2018)

# FOLGEN VON MOBING

(BGC, 2018)

- Depressionen, Persönlichkeitsveränderungen und Probleme mit dem Selbstvertrauen
- Psychosomatische Beschwerden
- Die Kündigungsbereitschaft steigt
- Etwa 50% mehr Krankheitstage auf als nicht betroffene Beschäftigte

# WIRTSCHAFTLICHE FOLGEN VON MOBBING

(BÜNDNIS GEGEN CYBERMOBBING, 2018)

- Durch Mobbing entsteht der deutschen Wirtschaft durch Lohnfortzahlung im Krankheitsfall ein direkter Schaden von knapp 5 Mrd. €
- Die indirekten Schäden, die durch z.B. Produktionsausfälle aufgrund von Fehlzeiten, Versetzungen und verminderter Arbeitsleistung, Entschädigungssummen, Kompetenzverlust, Frühverrentungen, Personalsuche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter nach Kündigungen, Gerichtsverfahren etc. entstehen, dürften aber um ein Vielfaches höher liegen

# „DIMENSION DER HANDLUNGEN“

**„Das gemeinsame Merkmal von Mobbinghandlungen ist, dass sie nicht aufbauend oder positiv verändernd, sondern schädigend auf den Betroffenen wirken sollen.“**

(Esser/Wolmerath, 2015, S. 29)

# „DIMENSION DER ZEIT“

- Mobbingverläufe sind höchst individuell im Zeitverlauf!
- Ursprüngliche Forderung: „Mindestens einmal / Woche“ und „Während mindestens eines halben Jahres“  
(Leymann)
- Das Problem: Mobber definierten bei Unterschreitung des Zeitrahmens die eigenen Mobbinghandlungen um!
- Aktuelle Herangehensweise: Offenlassen der Zeitdimension als Orientierungsrahmen, um den Wiederholungscharakter zu betonen bzw. „Mobbing out of the blue“ miteinzubeziehen

# MOBBING – WEIT MEHR ALS EIN KONFLIKT!

- Mobbing ist an ein Kräfteungleichgewicht gebunden (Täter-Opfer-Dynamik)
- Die Basis ist also Macht und deren Ausnutzung, zumeist mehrere Täter gegen ein Opfer
- Das Ziel von Mobbing ist die soziale Ausgrenzung, Ausbeutung und die totale Diskreditierung des Opfers
- Häufig, auf Dauer, wiederholt, plötzlich
- Konfliktlösung: das Opfer ist nicht in der Lage, das Problem ohne Hilfe zu lösen und / oder das Mobbing zu beenden

Mythos: „Mobbing passiert nur Opferpersönlichkeiten und wer sich wehrt, kommt da schon raus.“

# SUBJEKTIVE WAHRNEHMUNGEN - MOBBINGTÄTER -

- Wahrnehmung des Gegenübers als potenzielle Herabsetzung)
- Wahrnehmung des Gegenübers als potenzielle Konkurrenz)
- Wahrnehmung des Gegenübers als Bedrohung
- Wahrnehmung des Gegenübers als jemand aus der eigenen Vergangenheit, Übertragung

(Esser/Wolmerath, 2015)

# PERSÖNLICHE DYNAMIK - MOBBINGTÄTER -

- Mobbing...
- ... dient dem Kaschieren eigener Schwächen
- ... dient als Mittel des Machterhalts
- ... ist eine Kompensation
- ... wird durch Ängste „befeuert“
- ... ist Ausdruck eines sehr eingeschränkten Repertoires im Konfliktmanagement

(vgl. Esser, Wolmerath, 2015, S. 78f)

# HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN

- **Konfliktkompetenz im Unternehmen:**  
„Konflikt als Chance“, Handhabungen als  
Persönlichkeitsausdruck, Analyse, Formulierungen bei  
Konflikt und Kritik
- **Analysekompetenz:**  
Mobbing vs Konflikt
- **Strukturen der Prävention:**  
Partizipation, Transparenz, Wertedebatte, Perspektiven und  
Entwicklungsmöglichkeiten
- **Konkrete Wege innerbetrieblich:**  
Betriebsvereinbarung, Fairnessbeauftragter,  
Mediationsbeauftragte

# ALS FÜHRUNGSKRAFT PRO-AKTIV IM UMGANG MIT MOBBING

Den Faktor eindeutige Grenzachtung in das Konzept der Kooperativen Führung integrieren:

- Deutungshoheit gewinnen  
„Was ist Mobbing, was ist es nicht?“
- Schutzmacht  
Minimierung des Schadens des betroffenen Mobbingopfers
- Handlungsautorität  
Sicherstellung, dass auch zukünftig kein Mobbing mehr geschieht

**VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!**

