



Was ist Mobbing?

AGGRESSION *Mobbing hat viele Gesichter. Alle sind hässlich und alle bedeuten Psychoterror am Arbeitsplatz. Die Folgen für Betroffene sind meist sehr dramatisch.*

VON AXEL ESSER

Eine vage Vorstellung davon, was Mobbing ist, hat inzwischen wohl jeder. Doch wo genau fängt Mobbing an? Beginnen wir ein vertieftes Verständnis von Mobbing mit der folgenden beschreibenden Definition:

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 ihre Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, die soziale Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.¹

Mobbing hat immer ein Ziel

Grundsätzlich ist Mobbing eine besondere Form von zwischenmenschlicher Aggression. Sein wichtigstes Merkmal ist die konsequente, regelmäßige, zielgerichtete destruktive »Behandlung« einer Zielperson über eine lange Zeit. Mobbing kann von einer Person (Mobber) ausgehen, aber auch von einer Gruppe, und kann sogar von der gesamten Organisation getragen werden.

Die individuelle Motivation für die Mobber liegt häufig darin, dass die angegriffene Person als Beeinträchtigung eigener Ziele, Ambitionen und Werte wahrgenommen wird. Auch handfeste materielle oder soziale Vorteile können mittels Mobbing verteidigt oder eigene Ängste überspielt werden. Die tatsächlichen Beweggründe werden aber nicht kommuniziert. Somit wird ein offener fairer Konflikt, der in einem Kompromiss enden könnte, vermieden. Stattdessen wird von den Mobbern alles unternommen, die scheinbare menschliche Schlechtigkeit und berufliche Unfähigkeit der gemobbten Zielperson herauszustellen und damit den betrieblichen »Beweis« zu erbringen, dass die Entfernung des Gemobbten die einzig mögliche Lösung des Problems sei. Mobbing ist sozusagen gelebte Antipathie, sie läuft auf die komplette menschliche Isolierung und berufliche Ausschaltung der Zielperson hinaus.

Mobbingbetroffene können oft gar nicht nachvollziehen, warum sie zur Zielscheibe geworden sind. Häufig versuchen sie, durch Stillhalten, Nachgeben oder auch durch Ansprache des Themas zu einer Lösung zu kommen. Die Mobberseite ist jedoch nicht an einer einvernehmlichen Lösung interessiert. Weil die Betroffenen aber aus nachvollziehbaren Gründen an ihrem Arbeitsplatz hängen, Mobbing somit nicht über Nacht die gewünschte Beseitigung der Zielperson erbringt, dauern Mobbingfälle oft über Monate und Jahre. Der gemeinsame Zweck der oft sehr unterschiedlichen Mobbinghandlungen besteht darin, ein maximales Unbehagen beim Betroffenen zu erzeugen. Dies soll ihn schließlich veranlassen, das Feld »freiwillig« zu räumen.

Mobber mobben nicht!

In einem Mobbingfall kommen unterschiedlichste Verhaltensweisen zur Anwendung, wie etwa Werkzeuge verstecken, Informationen gezielt vorenthalten, hinter dem Rücken reden, nicht grüßen, E-Mails ignorieren, Wortmeldungen des Betroffenen in einem Meeting gezielt übersehen. In der deutschen Sprache gibt es aber keine Einzel-Aktivität, die sinnvoll mit dem Verb »mobben« ausgedrückt werden kann. Jemanden nicht zu grüßen ist nicht automatisch »mobben«, weil es andere Gründe dafür geben könnte, beispielsweise Unaufmerksamkeit. Insofern haben Mobber die Sprache (scheinbar) auf ihrer Seite, wenn sie behaupten: »Ich habe nie gemobbt!«

Abgesehen davon geben Mobber aber sowieso nie zu, dass sie Mobbing betreiben oder betrieben haben. Das Problem sei vielmehr die

DARUM GEHT ES

1. Mobbing ist ein zielgerichtetes Handeln, um eine bestimmte Person am Arbeitsplatz zu verletzen, zu isolieren und auszugrenzen.
2. Insofern ist Mobbing nicht zu verwechseln mit dem – möglicherweise scharfen – Austragen von Konflikten.
3. Für Betroffene bedeutet Mobbing großes Leid und führt nicht selten zu Krankheit und Arbeitsplatzverlust.

ÜBERBLICK

Faktoren der Unerträglichkeit

1. Die zunehmende Dauer des Mobblings.
2. Das erlebte Übergewicht der Mobberseite, zum Beispiel Viele gegen Einen, Vorgesetzter gegen Untergebenen.
3. Die Aussichtslosigkeit, den Konflikt fair klären zu können.
4. Die »Treffgenauigkeit« der Mobbingattacken, das heißt ihre demoralisierende und sozial isolierende Wirkung.

¹ Esser/Wolmerath, Mobbing und psychische Gewalt, 9. Aufl., S. 27.

TABELLE

Übersicht über Mobbinghandlungen

Kategorien ²	Zweck	Beispiele
1. Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Arbeitsvermögen	Stress und Misserfolge erzeugen / berufliche Reputation untergraben	Störungen erzeugen / Sabotage von Arbeitsmitteln / Manipulation mit Informationen / gezielte Überforderung / Missbrauch des Weisungsrechts
2. Angriffe gegen das Arbeitsverhältnis	Stress erzeugen	Kaskade von (unwirksamen) Abmahnungen / Unterstellung von kriminellen Handlungen
3. Destruktive Kritik	Demütigung und Stress	Systematische Fehlersuche / demütigende Kritik / selektiv Fehler nur beim Betroffenen kritisieren (Fehler zurechnen, die andere gemacht haben)
4. Angriffe gegen die soziale Integration	Isolierung	Isolierter Arbeitsplatz / man redet nicht mit der Person / kollektive Kontaktvermeidung / Gruß verweigern / Ausschluss aus gemeinsamen Aktivitäten
5. Angriffe gegen das soziale Ansehen	Rufmord	Gerüchte verbreiten / öffentlich lächerlich machen / öffentlich demütigen / Verantwortung entziehen
6. Angriffe gegen das Selbstwertgefühl	Verunsicherung	Unsicherheiten der Person gezielt ausnutzen / Selbstzweifel nähren und verstärken / Håme
7. Schreck, Angst und Ekel erzeugen	Angst erzeugen	Überfallmäßiges Erschrecken in der Tiefgarage / Einsperren / Verunreinigen des Arbeitsplatzes / Fåkalien im Spind deponieren
8. Angriffe gegen das Privatleben	Nirgends Sicherheit	Nåchtlicher Telefonterror zu Hause / Blockade von Urlaubsantrågen / Sachbeschådigung am Auto
9. Angriffe auf die kårperliche Unversehrtheit	Angst erzeugen	Zwang zu gesundheitsschådlichen Tåtigkeiten / Verletzungen provozieren / kårperliche Gewalt
10. Unterlassene Hilfeleistung	Hilflosigkeit verstårken	Entscheidungsentråger weisen Betroffenen die Schuld zu / verweigern Aussprache oder Mediation / unterbinden offensichtliches Mobbing nicht

Überempfindlichkeit des anderen. Es gehört zur Strategie des Mobbing, dass der zwischenmenschliche »Krieg« nicht offen erklårt wird. Die Betroffenen sollen die Feindseligkeit zwar deutlich spüren, sich aber möglichst nicht ziel-

gerichtet wehren können. Zusammenfassend ausgedrückt: Mobber mobben nicht, aber sie betreiben Mobbing. Erst wenn wir einen Fall in seinem zeitlichen Verlauf und der destruktiven Zielgerichtetheit gegen eine einzelne

2 Nach Esser/Wolmerath, a.a.O., S. 34 ff.

Person, also im Ganzen, betrachten, lässt sich beispielsweise das Nicht-Grüßen als ein zugehöriger Baustein zu einem Mobbingprozess erkennen.

Eskalation des Schreckens

Verschiedene Phasenmodelle beschreiben die mögliche Entwicklung eines Mobbingfalls von subtilen Anfängen bis hin zum gnadenlosen Psychoterror. Spektakuläre Eskalation ist jedoch nicht die Regel. Insbesondere vier Faktoren sorgen dafür, dass die Lage für einen Mobbingbetroffenen auch ohne dramatische Effekte zunehmend unerträglich wird (siehe Infokasten auf Seite 9). Abgesehen von Einbußen bei Lebensqualität und Gesundheit, verlieren am Ende zwei Drittel der Betroffenen ihren ursprünglichen Arbeitsplatz.

Maximales Unbehagen erzeugen

Jeder Mobbingfall ist anders und setzt sich aus unterschiedlichsten Aktivitäten zusammen. Wir nennen sie Mobbinghandlungen. Es hängt von der Branche, den Arbeitsmitteln, den Kommunikationswegen am jeweiligen Arbeitsplatz und selbstverständlich von den beteiligten Personen ab, welche Mobbingmethoden sich im konkreten Fall quasi »anbieten«. Gelegentlich ist Mobbing monoton, indem beispielsweise nur dumme Sprüche oder Beleidigungen zur Anwendung gebracht werden, weil es dem Mobber an Intelligenz oder bösartiger Phantasie fehlt.

Die Tabelle auf Seite 10 gibt einen Eindruck, welche Vorgehensweisen bei Mobbing typisch sind. Es ist zu beachten, dass manches auch in »normalen« betrieblichen Streitigkeiten vorkommt und dann eher ein Beleg für einen eskalierten Konflikt und noch nicht für Mobbing ist. Auch gezielte Unterlassungen können Teil von Mobbing sein. Isolierte Gemeinheiten verletzen durchaus, haben aber kaum die Kraft, die attackierte Person krank zu machen oder vom Arbeitsplatz zu vertreiben. Doch die Dosis macht bekanntlich das Gift. Um selbst zu erkennen und gegebenenfalls zu beweisen, dass tatsächlich Mobbing vorliegt, ist es unerlässlich, sehr genau zu dokumentieren, welche Mobbinghandlungen im Laufe der Zeit angewendet wurden (siehe Praxistipp auf Seite 12). Es reicht nicht, sein Urteil mit dem Bauchgefühl zu begründen.



Nicht jeder Konflikt ist Mobbing

Unter Beschäftigten hat sich eine gewisse sprachliche Fahrlässigkeit breitgemacht, wenn beispielsweise harmlose Meinungsverschiedenheiten mit einem augenzwinkernden »Du mobbst mich!« kommentiert werden. Vereinzelt wird das Wort Mobbing auch missbräuchlich eingesetzt, um jemanden gezielt in schlechtes Licht zu setzen. Generell herrscht Unsicherheit, wo der Konflikt aufhört und Mobbing anfängt. Grundsätzlich unterscheiden sich Konflikte und Mobbing in dem Maße, in dem es um die erkennbare Durchsetzung von eigenen Interessen/Zielen/Vorteilen geht (= Konflikt) oder indem der Fokus des Handelns darin liegt, eine Person zu beschädigen, zu isolieren, zu demoralisieren, in die Enge zu treiben und in eine ausweglose Situation zu bringen (= Mobbing). Von Mobbing ist auszugehen, wenn eine Person ständig aggressiven Handlungen ausgesetzt ist, aber im Unklaren gelassen wird, warum.

Nicht mit Burnout verwechseln

Verwirrung herrscht zuweilen auch im Hinblick auf Burnout. Hier gibt es Ähnlichkeiten bei den gesundheitlichen Auswirkungen. Menschen in der beruflichen Burnout-Spirale zeigen starke psychische und psychosomatische Belastungssymptome, und erleiden letzten Endes auch eine Depression. Dasselbe kann nach jahrelangem Mobbing geschehen. Unser Organismus reagiert biologisch gleichförmig auf dauerhafte Stressüberlastung, egal welche Quelle dafür verantwortlich ist.

DARUM GEHT ES

Nicht jeder Konflikt am Arbeitsplatz ist gleich Mobbing.

Interessenvertretungen haben die Aufgabe, Eskalationen am Arbeitsplatz entgegenzutreten.

2. Ein wichtiger Aspekt ist der präventive Charakter des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

3. Beispiele aus der Rechtsprechung zeigen, was Interessenvertretungen tun können.

LESETIPP

Axel Esser / Martin Wolmerath
Mobbing und psychische Gewalt
 Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, Bund-Verlag, 9. Auflage, 2015, 368 Seiten, € 19,90, ISBN 978-3-7663-6330-5
 ► www.buchundmehr.de

PRAXISTIPP**Mobbing-Tagebuch**

Mobbingbetroffene können in einem Mobbing-Tagebuch die aktuellen Vorfälle und Begleitumstände festhalten. Dabei geht es darum, unter anderem zu dokumentieren:³

- Was ist heute wann wie vorgefallen?
- Wer ist (direkt/indirekt) gegen mich vorgegangen und wer hat zugeschaut?
- Was war der erkennbare Zweck oder das vermutliche Ziel der Handlung?
- War ein Anlass ausschlaggebend oder ist eine besondere Ursache erkennbar?
- Welche Gefühle und Reaktionen wurden bei mir ausgelöst?
- Wer oder was hat mich unterstützt?
- Wer war Zeuge des Vorfalls oder gibt es andere Beweise?

Es gibt aber einen gravierenden Unterschied: Burnout kommt durch ehrgeizige, dauerhafte berufliche Selbstüberforderung zustande, während Mobbing durch dauerhafte soziale Aggression verursacht wird, die dem Betroffenen aufgezwungen wird und auf diese Weise chronischen Stress erzeugt.

In perverser Weise werden Perfektionisten und Leistungsträger gelegentlich dadurch »erfolgreich« gemobbt, indem man deren Zielvorgaben, Auftragsumfang und Qualitätsanforderungen ins Unermessliche steigert. Um zu verschleiern, was betrieblich tatsächlich abgelaufen ist, werden solche Mobbingopfer in der betrieblichen Kommunikation dann zu »Burnout-Geschädigten« umdeklariert.

Unbewusstes Mobbing?

Menschen, die sich erstmalig mit dem Thema Mobbing beschäftigen, wird manchmal klar, dass sie in der Vergangenheit selbst zu Mitteln gegriffen haben, die heute als Teil von Mobbing betrachtet werden. Regelmäßig taucht dann die Frage auf, ob Mobbing immer vorsätzlich und bewusst ausgeübt wird, um jemanden vom Arbeitsplatz zu entfernen? Die Antwort lautet: Jein. In der Mehrzahl der Fälle wird Mobbing tatsächlich bewusst betrieben, um einen beruflichen »Störfaktor« auszuschalten. Offen zugeben würde das al-

lerdings niemand. Einigen Mobbern ist allerdings nicht mit aller Konsequenz bewusst, welche verheerenden gesundheitlichen, psychischen und beruflichen Folgen sie beim Betroffenen auslösen. Ihnen geht es vordergründig darum, jemandem die Grenzen aufzuzeigen, sich für eine Kränkung zu rächen oder einfach »Spaß« zu haben, indem man monatelang denselben Kollegen mit immer denselben blöden Bemerkungen bloßstellt. Das ist im Einzelfall vielleicht unbedarft, aber »unbewusst« im Sinne von Ich-wusste-überhaupt-nicht, dass-ich-damit-jemandem-wehtun-könnte ist das sicher nicht.

Was macht Mobbing mit Betroffenen?

»Was ist Mobbing?« Zur Beantwortung der Frage gehört auch ein Blick auf dessen Auswirkungen. Mobbing ist der stärkste Stress-Auslöser im Arbeitsleben. Mobbing stellt menschliche Grundbedürfnisse elementar in Frage: Vertrauen, Sicherheit, soziales Dazugehören, berufliche Perspektive, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Respekt.

Der Organismus gerät infolge des Dauerstresses zunehmend in Unordnung. Körperliche Beschwerden stellen sich ein: Pulsrasen, Bluthochdruck, Schlafstörungen, Nervosität, gestörtes Immunsystem sind nur die häufigsten. Mobbing untergräbt das Selbstwertgefühl. Es belastet die privaten Beziehungen der Betroffenen. Im schlimmsten Fall stellt sich eine Depression oder eine Angststörung ein.

Mobbing – kein unabwendbares Schicksal

Das bisher Geschilderte könnte den Eindruck hinterlassen, man sei rettungslos verloren, sobald man mit Mobbingmethoden attackiert wird. Das war nicht die Absicht der Ausführungen und entspricht auch nicht der Wirklichkeit. Deswegen zum Schluss der Hinweis: Mobbing ist bedrohlich, aber es ist kein unabwendbares Schicksal. Je genauer man versteht, wie Mobbing funktioniert, desto besser lässt sich Mobbing vorbeugen oder im Falle des Falles erfolgreich gegenhalten.⁴ Dieser Weg wird kein leichter sein, aber er ist zu schaffen. ◀



Dr. Axel Esser, Diplompsychologe in Guderhandviertel bei Hamburg. Referent in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit.

3 Auszug aus: Esser/Wolmerath, a.a.O., S. 271.

4 Näher hierzu Dormann, in diesem Heft ab S. 18.