

→ *Definitionsversuch von Mobbing*

*Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und*

*die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen*

*und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen*

*aus: H. Leymann, Mobbing, Rowohlt 2001, S. 22*

→ Mobbing ist eine **Kommunikationsstörung**, die aufgrund fehlender Sozialkompetenz und Teamfähigkeit zum Problem wird. Ziel der Störung ist der Angriff auf *eine* (als Zahl, nicht als unbestimmter Artikel) *Person*, deren Kommunikationsmöglichkeit und –recht im betrieblichen Ablauf behindert und verletzt wird.

Also überall da, wo eine auffallende personalisierte Kommunikationsstörung gegen einen Mitarbeiter in der Arbeitswelt erkennbar ist, kann – muss aber nicht – Mobbing entstehen.

Die Durchsetzung einer Dienstanweisung durch einen Vorgesetzten ist natürlich auch eine Kommunikationseinschränkung. Ist sie aber sachlich begründet und für alle verbindlich, ist das kein Mobbing nach dieser Definition. Hier wird nicht eine Person explizit gegängelt, sondern eine Gruppe oder Abteilung Vorgaben gegeben.

# **Phasen des Mobbingprozesses**

**1. Es wird ein "Schuldiger" gesucht**

erste Stresserscheinungen innerhalb von 2 bis 4 Wochen:  
Leistungsabfall

**2. Der Psychoterror setzt ein**

erste gesundheitliche Störungen: Beginn  
psychosomatischer Reaktionen

**3. Der Fall wird "offiziell"**

Ohnmacht des Betroffenen: Chronifizierung der  
Erkrankung beginnt

**4. Der Betroffene wird im Arbeitsprozess vollständig  
isoliert (gesundheitliche und psychische Schädigungen)**

**5. Verlust des Arbeitsplatzes**

Wer mobbt wen?

- ❖ ***Mobbing auf der selben Ebene*** **44%**
- ❖ ***Mobbing von oben nach unten*** **37%**
- ❖ ***Beide in Kombination*** **10%**
- ❖ ***Mobbing von unten nach oben*** **9%**

Männer werden angegriffen

- ❖ *Von Männern* 76%
- ❖ *Von Frauen* 3%
- ❖ *Von beiden* 21%

Frauen werden angegriffen

- ❖ *Von Männern* 30%
- ❖ *Von Frauen* 40%
- ❖ *Von beiden* 30%



Mobbing wirkt sich in dieser Form sowohl wirtschaftlich negativ auf den betroffenen Betrieb aus, als auch zerstörerisch auf die innerbetriebliche Organisation. Überschlägige Schätzungen beziffern den finanziellen Schaden, den ein Unternehmen in Kauf nehmen muss, auf 50.000 bis 150.000 DM pro Mobbingfall und Jahr

**zusätzlichen Kosten entstehen vorwiegend durch**

- Störungen der Arbeitsabläufe
- erhöhte Krankenstände und Finanzierung
- Minderung der Arbeitsqualität
- Verschlechterung des Betriebsklimas  
(Verweigerungshaltung;

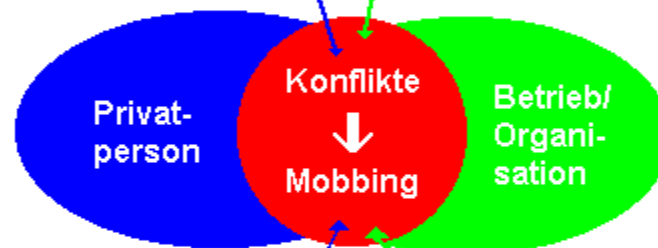
Dienst nach Vorschrift)

Kosten für arbeitsrechtliche Verfahren

## Mobbing als individuelles und als betriebliches Problem

Voraussetzungen der MA

Struktur  
und  
Dynamik



Person  
und  
Team

Voraussetzungen  
der Organistaion

**Mobbing = nicht angemessene Konfliktstrategie bei den Beteiligten und der Organisation**

***Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema kann als prophylaktische Maßnahme wirken, denn sie hat u.U. abschreckende Wirkung auf die Täter. Wer weiß, dass im Betrieb sein schädigendes Verhalten beobachtet und gegebenenfalls sogar sanktioniert wird, überlegt sich seine mobbenden Taten genau. Schon deswegen ist der Abschluss einer solchen Betriebsvereinbarung empfehlenswert und wird dem Betrieb Kosten sparen helfen.***

Eine vergleichbare Entwicklung gab es mit dem Thema „Alkohol im Betrieb“ vor Jahrzehnten. War diese Problematik am Anfang mit viel Scham belegt - „Bei uns ist Alkohol kein Problem im Betrieb“ – so veränderte sich das Bewusstsein der Personalverantwortlichen und der Mitarbeiter. Heute ist es durchaus sogar imagefördernd, dass Betriebe und Unternehmen klare Regelungen zum Umgang mit Suchtmittel getroffen haben. Das Problem Sucht wurde nicht mehr wegdiskutiert oder als Kavaliersdelikt heruntergespielt, sondern ernstgenommen. Damit gab es auch Wege zu kreativen Lösung. DC wird für sein Suchtprogramm in der internen und externen Öffentlichkeit viel gelobt und als Vorzeigeprojekt auch gehandelt. Eine ähnliche Entwicklung ist auch im Umgang mit Konflikten absehbar.

***Es ist keine Schande  
Konflikte zu haben, sondern  
sie nicht lösen zu können.***