

# Niederlage oder Mobbing ?

**Michael Günnewig, RbP**

**Pflegegutachter/Pflegesachverständiger**

**Lehrer für Pflegeberufe**

**Fachkrankenschwester für Intensivpflege und Anästhesie**



## WAS IST MOBING ?

„Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft oder über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Tätern und Opfer kennzeichnet“ (Leymann, 1987)

---

„Psychoterror oder Mobbing im Arbeitsleben stellt eine feindliche und unethische Arbeitskommunikation dar, welche systematisch von einer oder mehreren Personen vorwiegend gegen ein Individuum gerichtet ist. Mobbing erfordert, dass eine Person in diesem Konflikt sehr unterlegen ist, und dass die Aktionen oft stattfinden (fast jeden Tag, doch mindestens einmal in der Woche) und über einen langen Zeitraum (während mehrerer Monate)“ (Leymann, 1993)

---

„Der Begriff Mobbing beschreibt schikanöses Handeln einer oder mehrerer Personen, das gegen eine Einzelperson oder eine Gruppe gerichtet ist. Die schikanösen Handlungen werden meistens über einen längeren Zeitraum hin wiederholt. Sie implizieren meist die Täter-Absicht, das (die) Opfer bzw. sein (ihr) Ansehen zu schädigen und gegebenenfalls aus seiner (ihrer) Position zu vertreiben. Aber auch ohne Schikaneabsicht des Täters können dessen „normale“ Handlungen von sensiblen Personen missverstanden und als Mobbing empfunden werden“ (Zuschlag, 1997)

---

„Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit“ (Neuberger, 1995)

# DER MOBBING-PROZESS (nach Leymann)

**1. Konflikte, einzelne Unverschämtheiten und Gemeinheiten**

**2. Übergang zu Mobbing und Psychoterror**

**3. Rechtsbrüche durch Über- und Fehlgriffe der Personalverwaltung**

**4. Ausschluss aus der Arbeitswelt, z.B.:**

Frührente

Abfindung

Abschieben und Kaltstellen

mehrere Versetzungen nacheinander

Langfristige Krankschreibung

Einlieferung in eine Nervenheilanstalt

# WIE ÄUSSERT SICH MOBBING AM ARBEITSPLATZ ?

## 1. ANGRIFFE AUF DIE MÖGLICHKEITEN, SICH MITZUTEILEN

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern
- Man wird ständig unterbrochen
- Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- Ständige Kritik an der Arbeit
- Ständige Kritik am Privatleben
- Telefonterror
- Mündliche Drohungen
- Schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutung, ohne dass man etwas direkt ausspricht



### 2. ANGRIFFE AUF DIE SOZIALEN BEZIEHUNGEN

- Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
- Man lässt sich nicht ansprechen
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen
- Den Kollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
- Man wird „wie Luft“ behandelt



## WIE ÄUSSERT SICH MOBBING AM ARBEITSPLATZ ?

### 3. AUSWIRKUNGEN AUF DAS SOZIALE ANSEHEN

- Hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen
- Man verbreitet Gerüchte
- Man macht jemanden lächerlich
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
- Man macht sich über eine Behinderung lustig
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man macht sich über die Nationalität lustig
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher oder kränkender Weise
- Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- Sexuelle Annäherung oder verbale sexuelle Angebote





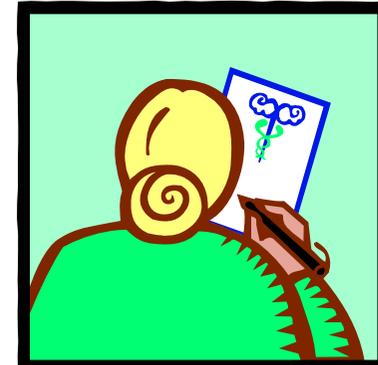
### 4. ANGRIFFE AUF DIE QUALITÄT DER BERUFS- UND LEBENSITUATION

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgabe zu
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
- Man gibt ihm sinnlose Aufgaben
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben
- Man gibt ihm „kränkende“ Arbeitsaufgaben
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren

## WIE ÄUSSERT SICH MOBBING AM ARBEITSPLATZ ?

### 5. ANGRIFFE AUF DIE GESUNDHEIT

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Tätigkeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen „Denkzettel“ zu verpassen
- Körperliche Misshandlung
- Man verursacht Kosten für den/die Betroffene, um ihm/ihr zu schaden
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an
- Sexuelle Handgreiflichkeiten



## WIE VERBEITET IST MOBBING ?

NIEDL (1995)

1% -16,9 % (Zusammenschau empirischer  
Befunde aus Deutschland,  
Österreich und Skandinavien)

LEYMANN (1991)

3,5% von 3507 Berufstätigen im  
Alter von 18-65 Jahre  
(Schweden)

DIE GRUPPE DER ÜBER 61 JÄHRIGEN

IST AM STÄRKSTEN BETROFFEN



# GESCHLECHT UND MOBBING

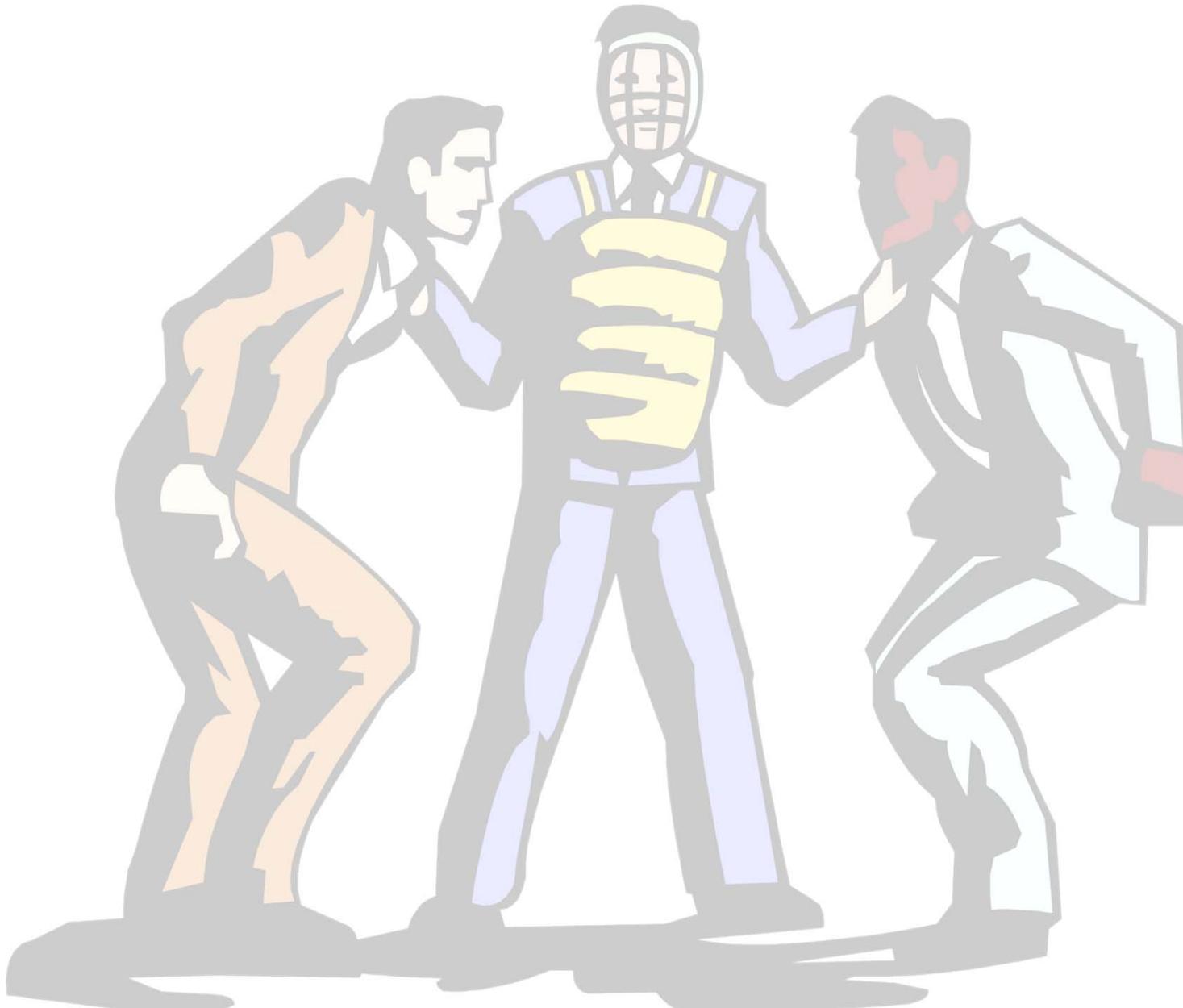
## FRAUEN SIND STÄRKER VON MOBBING BETROFFEN ALS MÄNNER

Zapf und Warth (1997) finden, dass...

„ ... FRAUEN ZU ZWEI DRITTEL HÄUFIGER  
VON MOBBING BETROFFEN SIND ALS MÄNNER“

*ERKLÄRUNG?*





## WER MOBBT WEN ?



- PHÄNOMEN UNTER GLEICHGESTELLTEN
- „BOSSING“ (Vorgesetzte mobben Untergebene)
- „STAFFING“ (Untergebene schikanieren Boss)

*WO FINDET MOBBING STATT ?*

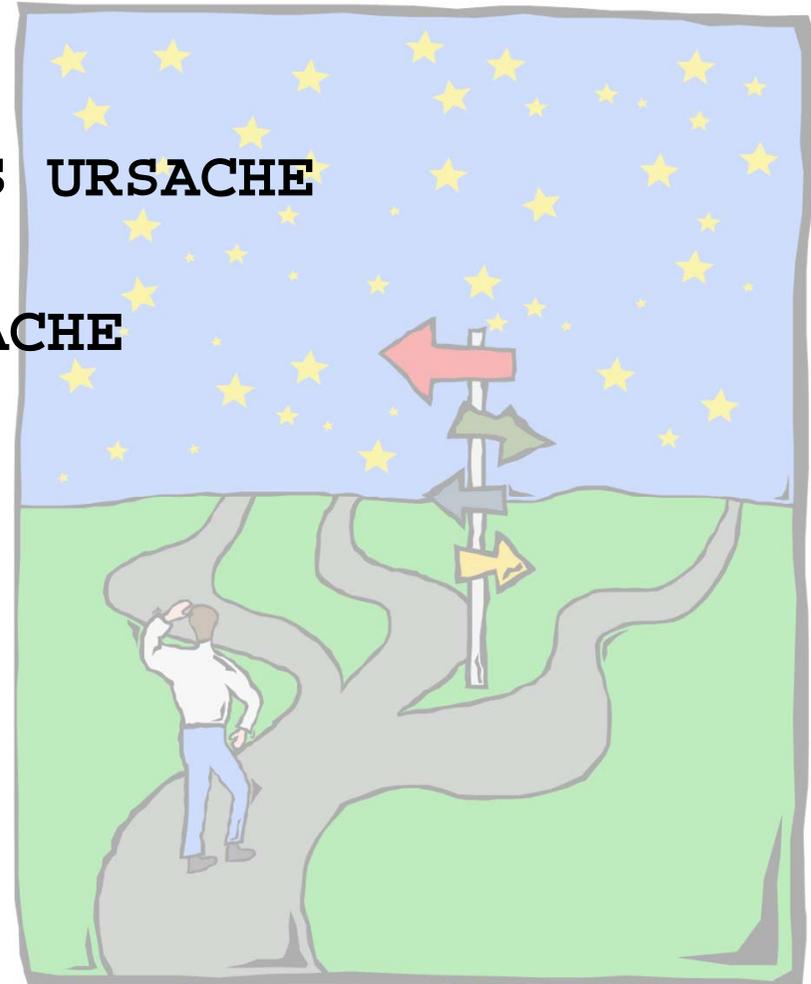
***MOBBING FINDET MEISTENS***

***IN DER GRUPPE STATT***



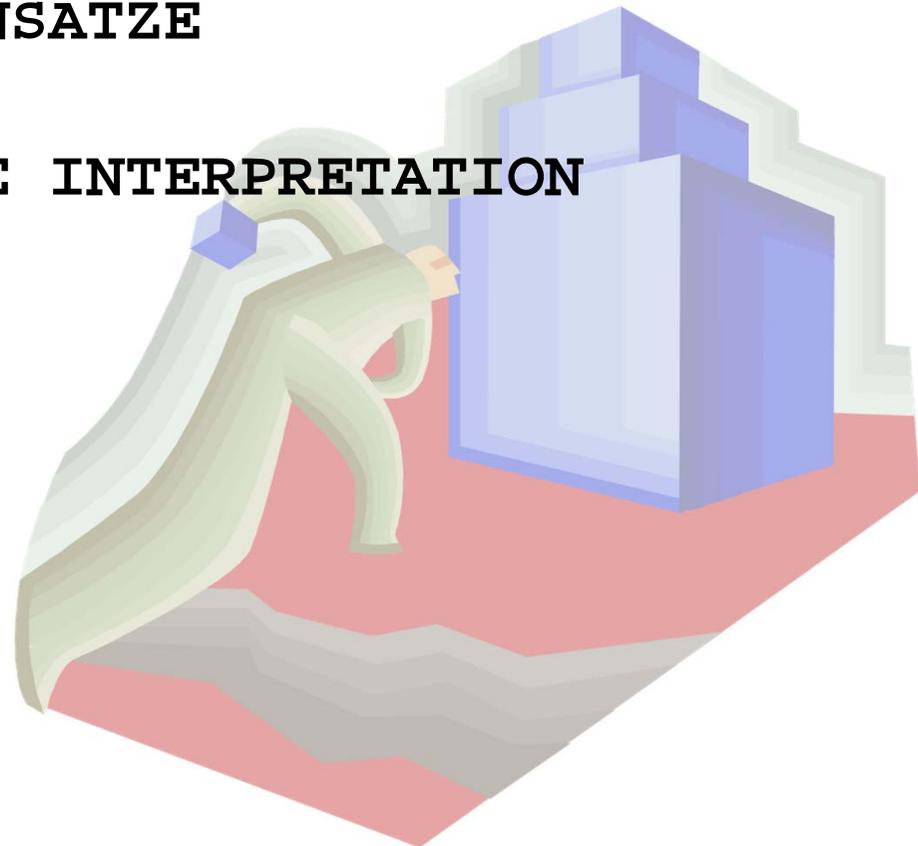
# URSACHEN VON MOBBING

- **GESELLSCHAFTLICHE URSACHEN**
- **BETRIEBLICHE URSACHEN**
- **ARBEITSORGANISATION ALS URSACHE**
- **SOZIALSTRUKTUR ALS URSACHE**
- **INDIVIDUELLE URSACHEN**

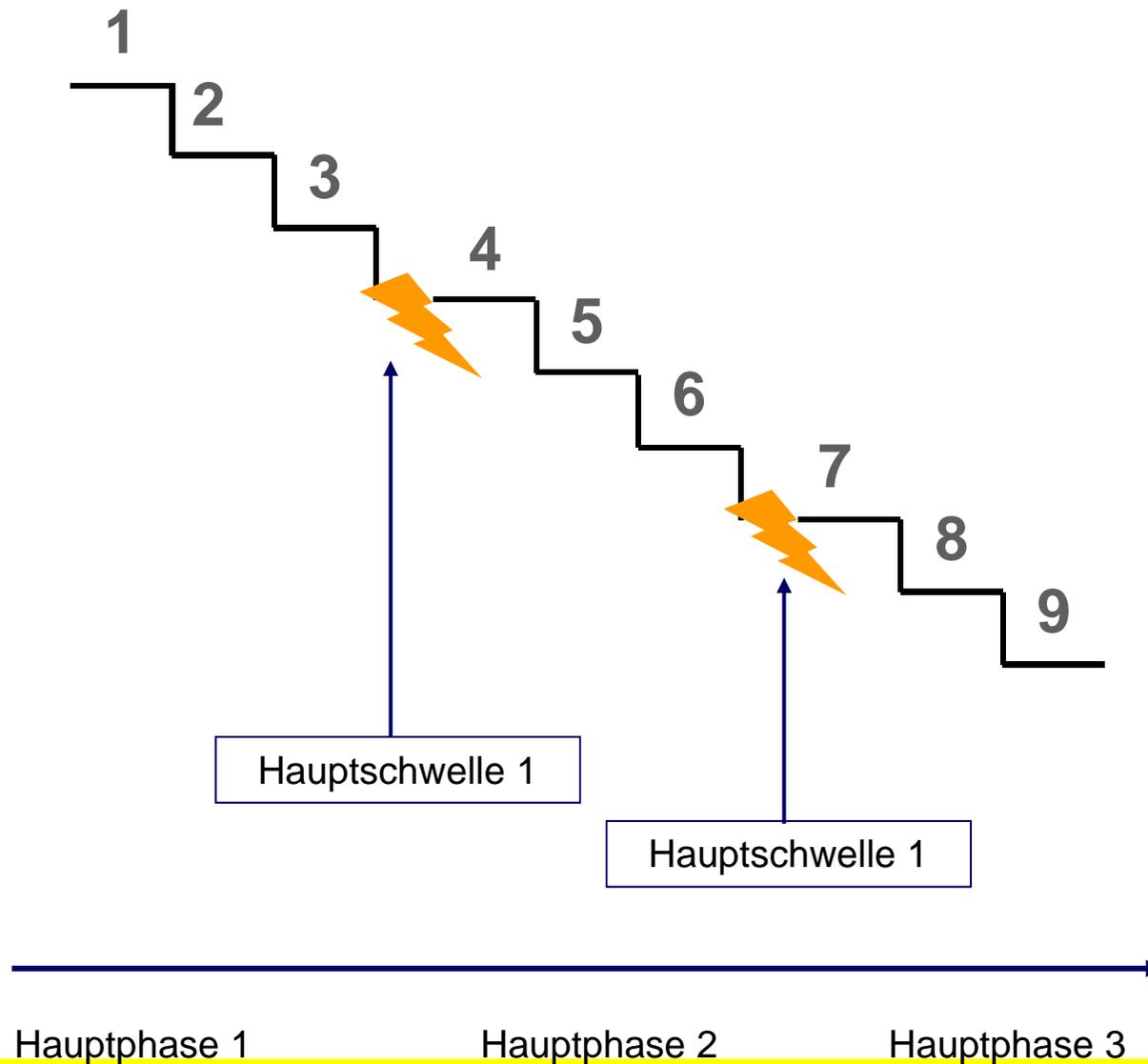


# ERKLÄRUNGSANSÄTZE

- **SOZIALISATIONS- UND LERNTHEORETISCHE ANSÄTZE**
- **STRESSTHEORETISCHE ANSÄTZE**
- **GRUPPENDYNAMISCHE ANSÄTZE**
- **KONFLIKTTHEORETISCHE INTERPRETATION**



# PHASENMODELL DER ESKALATION (nach GLASL, 1990)



# DIE ESKALATIONSSTUFEN

## ➤ 1. Eskalationsstufe

*„Kooperationsbemühungen bei gelegentlichem Abgleiten in Reibungen und Spannungen“*

Auf dieser Stufe glauben die Beteiligten, ihre Probleme in den Griff zu bekommen. Das Klima ist gereizt und angespannt.

## ➤ 2. Eskalationsstufe

*„Polarisation und Debatte“*

Debatten nehmen zu und werden aggressiver. Die eigene Position wird unreflektiert verteidigt. Unfaire Mittel werden bewusst eingesetzt, um die eigenen Interessen zu vertreten.

## ➤ 3. Eskalationsstufe

*„Nicht Worte, sondern Taten“*

Man kommt zum Schluss, dass Reden nichts mehr ändert und nun Taten folgen müssen. Nonverbale Kommunikation, wie z.B. abfällige Gesten, nimmt zu.

# DIE ESKALATIONSSTUFEN

## ➤ 4. Eskalationsstufe

### *„Sorge um Reputation und Unterstützung“*

In dieser Phase zählt die Wahrung des eigenen Gesichts. Es wird versucht, andere in den Konflikt zu integrieren und sie auf die eigene Seite zu ziehen. Ziel ist die Abwertung der Gegner und die daraus resultierende eigene Aufwertung.

## ➤ 5. Eskalationsstufe

### *„Kampf mit verlorenem Gesicht“*

Vermeintlich plötzlich wird den gegnerischen Parteien bewusst, welcher „wahren“ Natur der „Feind“ entspricht. Man versucht ihn zu demaskieren, um sein wahres Gesicht zu entblößen. Die daraus folgende Imageschädigung des anderen stärkt schließlich die eigene Position.

## ➤ 6. Eskalationsstufe

### *„Drohungsstrategien beherrschen das Geschehen“*

Gegenseitige Bedrohungen und Spiele mit der Angst des anderen werden in dieser Phase immer häufiger und intensiver. Der Konflikt eskaliert immer mehr.

# DIE ESKALATIONSSTUFEN

## ➤ 7. Eskalationsstufe

***„Systematische Zerstörungsschläge gegen das Sanktionspotential“***

Rücksichtslose Sabotage des anderen wie z.B. das Vernichten von Unterlagen oder die Zerstörung von Arbeitsgerät kennzeichnen diese Stufe. Ziel dieser Aktionen ist die Entmachtung des Gegners.

## ➤ 8. Eskalationsstufe

***„Gezielte Angriffe auf das Nervensystem des anderen“***

Die Angriffe werden zu diesem Zeitpunkt immer gemeiner und abartiger. Verleumdungen sollen dazu führen, dass der Gegner kein Vertrauen mehr genießt und ausgeschlossen wird.

## ➤ 9. Eskalationsstufe

***„Totale Vernichtung und Selbstvernichtung“***

In dieser finalen Phase wird alle verfügbare Aggression gegen den Gegner eingesetzt. Besinnungslos wird jeder, der sich in den Weg stellt, bekämpft. Die Gedanken der Konfliktparteien kreisen nur noch um die absolute Vernichtung der anderen Partei.

## PSYCHISCHE UND PHYSISCHE MOBBING-FOLGEN IM ÜBERBLICK

Konzentration, Gedächtnisprobleme,  
Selbstzweifel, Selbstunsicherheit,  
sinkendes Selbstbewusstsein,

ständige Müdigkeit,  
Orientierungslosigkeit,  
Schlafstörungen,  
Alpträume,  
Sprachlosigkeit,  
Gefühle der Verzweiflung,  
Hypersensibilität, gereizte,  
aggressive Stimmungen,  
Kreisgedanken (das Denken kreist  
ständig um die am Arbeitsplatz  
erlittenen Demütigungen und  
Schikanen), Obsession  
(Verzweiflungsaktivitäten, es wird  
jedem erzählt, und man erzeugt  
dadurch Unwillen) querulante  
Stimmungen, Depressionen,  
Selbstmordgedanken

Kopfschmerzen,  
Magenschmerzen,

Übelkeit, Erbrechen,  
Appetitlosigkeit,  
Rückenschmerzen,  
Herz/Kreislaufprobleme,  
Atemnot,  
Schwindelgefühle,  
Schweißausbrüche,

Ein- und Durchschlaf-  
störungen,

Suchterkrankungen,  
Muskelschmerzen

***„Das erste Drittel meiner Arbeitszeit verwende ich für die konkrete Erledigung der mir übertragenen Aufgaben. Das zweite Drittel benötige ich, um die hinter meinem Rücken gegen mich in Gang gesetzten Intrigen abzuwehren. Und das letzte Drittel erfordert aus reinem Selbstschutz meine ganze Aufmerksamkeit beim Einfädeln eigener Intrigen“***

(ZUSCHLAG, 1997)

## **AUFKLÄRUNG GEGEN MOBBING** (ZUSCHLAG 1997)

**Ausreichende Informationen über Rechte und Pflichten der Beteiligten (Unternehmensleitung, Führungskräfte, Kollegen, Mitarbeiter) in der Arbeitswelt**

**Aufklärung potentieller Mobbing-Täter und –Opfer über die Gefahr von Mobbing am Arbeitsplatz**

**Aufklärung über die bestehende mobbingfeindliche Unternehmensphilosophie zur Abschreckung**

**Aufklärung über die negativen Auswirkungen von Mobbing auf das Betriebsklima, die Arbeitsleistung, den Unternehmenserfolg**

**Aufklärung über die negativen gesundheitlichen Auswirkungen von Stress durch Schikane und Mobbing am Arbeitsplatz**

**Aufklärung über die durch das Unternehmen gegen Mobber gerichteten Sanktionen**

**Aufklärung über die aktuelle Mobbing-Situation im Unternehmen**

**Aufklärung über mögliche Gegenmaßnahmen in regelmäßigem Erfahrungsaustausch der Betroffenen einerseits und der Unternehmensleitung andererseits**

**Aufklärung über den Nutzen von Zivilcourage bei der Anzeige von Mobbern bei der Unternehmensleitung**

- **TRANSPARENZ DER ARBEITSORGANISATION**
- **LEISTUNGSORIENTIERTE GESTALTUNG DER ARBEITSPLÄTZE**
- **SUPERVISION**
- **COACHING**
- **FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING**
- **KONFLIKTFÄHIGKEITSTRAINING**
- **SCHAFFUNG VON PROBLEMBEWUSSTSEIN**



# INDIVIDUELLE MASSNAHMEN

- **EIGENKOMPETENZ STÄRKEN**
- **SOCIAL SUPPORT MOBILISIEREN**
- **RECHTLICHE SCHRITTE EINLEITEN**
- **KÜNDIGUNG**
- **THERAPEUTISCHE INTERVENTION**



Gib niemals auf!

